

---

# **BACHELORARBEIT**

---

in Zusammenarbeit mit der  
Wölfel Meßsysteme · Software GmbH + Co. KG



Frau  
**Josephine Fischer**

**Optimierung eines Vertriebs-  
netzes anhand ausgewählter  
Instrumente**

**Entwicklung eines Checklisten-  
Systems zur Auswahl  
internationaler Sales-Partner**

**2012**

# **BACHELORARBEIT**

---

**Optimierung eines Vertriebs-  
netzes anhand ausgewählter  
Instrumente**

**Entwicklung eines Checklisten-  
Systems zur Auswahl  
internationaler Sales-Partner**

Autorin:  
**Frau Josephine Fischer**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**Tourismus-Hotel-Eventmanagement**

Erstprüfer:  
**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Dr.-Ing- Klaus-Georg Krapf**

Einreichung  
Mittweida, 13.08.2012

## **Bibliografische Angaben**

Fischer, Josephine:

Optimierung eines Vertriebsnetzes der Wölfel-Gruppe anhand ausgewählter  
Instrumente

Entwicklung eines Checklisten-Systems zur Auswahl internationaler Sales-  
Partner

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

## **Abstract**

Die Auswahl von internationalen Sales-Partnern gestaltet sich gerade für mittelständige Unternehmen schwierig. Aufgrund geringer finanzieller Mittel kann diese selten umfangreich betrieben werden. Unternehmen besitzen zu wenige Informationen über den gewünschten Markt und verlassen sich oft auf Aussagen des potentiellen Partners. Diese Versprechen entsprechen selten der Realität. Stellt man dies im Laufe einer Partnerschaft fest, hat es oft zur Folge, dass ein Partner nicht länger tragbar ist. Dennoch wurde bis zu dieser Erkenntnis eine Menge Geld und Zeit investiert. Daher sollten zu Beginn jeder Partnerschaft verschiedene Erfolgskriterien systematisch bewertet werden. Checklisten können hierfür eine praktikable Möglichkeit sein. Sie halten den Ressourceneinsatz gering und sind ein kostengünstiger Weg, Aufschluss über den Markt zu erhalten. Zusätzlich bieten sie die Option, im Vorfeld Schwachstellen zu entdecken und diesen anhand diverser Methoden aktiv entgegen zu wirken.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
1.3 Kurzcharakteristik des Unternehmens.....	3
1.3.1 Produktspektrum.....	5
1.3.2 Zielgruppe.....	6
<b>2 Strategische Herangehensweise an die Problemstellung.....</b>	<b>6</b>
2.1 Präzisierung der Ziele .....	7
2.2 Strategie zum Erreichen der Ziele .....	8
2.3 Umsetzung der Strategie.....	9
<b>3 Entwicklung eines Vertriebskonzeptes .....</b>	<b>10</b>
3.1 Theoretische Betrachtung ausgewählter Ansätze .....	11
3.1.1 Strukturvertrieb .....	11
3.1.2 Sales-Excellence-Vertrieb.....	13
3.1.3 Fünfeck der Vertrieboptimierung .....	15
3.1.4 Wertorientierte Unternehmensführung .....	17
3.1.5 Wert-Transport-Modell .....	20
3.2 Konzeptbewertung und Auswahl.....	22
3.2.1 Vergleich von Sales-Excellence-Vertrieb und Wert-Transport-Modell	22
3.2.2 Ergebnis.....	24
<b>4 Grundelemente zur professionellen Auswahl von Sales-Partnern.....</b>	<b>25</b>
4.1 Orientierungspunkte zur Auswahl eines optimalen Standortes .....	26
4.1.1 Standortanalyse.....	26
4.1.2 Vertriebsgebietsplanung .....	29
4.1.3 Lokalisierung von potentiellen Kunden.....	30
4.2 Marktanalyse.....	31
4.2.1 Marktbeobachtung .....	33

---

4.2.2	Nähe zum Kunden .....	34
4.2.3	Konkurrenzanalyse .....	35
4.3	Einflussgrößen zur Auswahl von Sales-Partnern .....	37
4.3.1	Akquise-Strategie.....	37
4.3.2	Mitarbeiterentwicklung und Qualifizierung .....	38
<b>5</b>	<b>Entwicklung eins Checklistensystems für die Wölfel Gruppe .....</b>	<b>40</b>
5.1	Bewertung der aktuellen Situation.....	41
5.2	Standortanalyse .....	42
5.3	Konkurrenz Betrachtung .....	43
5.4	Mitarbeiterqualität.....	44
5.5	Kundennähe .....	44
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>45</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
	<b>Anhang A: Checkliste für Vertriebspotentiale.....</b>	<b>XII</b>
	<b>Anhang B.1: Checkliste für Standortvergleich.....</b>	<b>XIII</b>
	<b>Anhang B.2: Checkliste für Standort Betrachtung.....</b>	<b>XIV</b>
	<b>Anhang C: Checkliste für Konkurrenzanalyse .....</b>	<b>XV</b>
	<b>Anhang D: Checkliste für Mitarbeiterqualität .....</b>	<b>XVI</b>
	<b>Anhang E: Checkliste für Kundennähe .....</b>	<b>XVII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Wölfel Firmengruppe .....	4
Abbildung 1-2: Organigramm Wölfel-Gruppe .....	4
Abbildung 2-1: Konzeptionspyramide .....	7
Abbildung 3-1: Organigramm eines Strukturvertriebs .....	13
Abbildung 3-2: Die vier Dimensionen des Sales-Excellence-Ansatzes .....	15
Abbildung 3-3 Vertriebskonzeption anhand dem magischen Fünfeck der Vertrieboptimierung .....	16
Abbildung 3-4: System der Werteorientierten Unternehmensführung .....	18
Abbildung 3-5: Kundenwertkompass zur Wertvermarktung .....	19
Abbildung 3-6: Strategische und taktische Treiber des Wert-Transport-Modells .....	21
Abbildung 4-1: Erfolgsfaktoren für Auslandsengagement .....	25

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1: Beispielhafte Checkliste zur Kontrolle der Kundenbeziehungen .....	35
Tabelle 4-2: Beispielhafte Checkliste zur Kontrolle der Mitarbeiterqualifizierung .....	39
Tabelle 4-3: Beispielhafte Checkliste für einen Wissenscheck .....	40

# 1 Einleitung

Aufgrund steigender Komplexität der Märkte ist das Zusammenarbeiten mit internationalen Partnern eine mögliche Option, auf diese Veränderung zu reagieren. Ein Zusammenarbeiten erleichtert den Zugang zu neuen Märkten und ermöglicht es, präziser zu agieren. Vertriebspartnerschaften sind gerade für mittelständige Unternehmen eine gute Möglichkeit, Vertriebskompetenzen zu bündeln und dynamisch auf Marktsituationen zu reagieren.<sup>1</sup> Früher spürten diese Marktveränderungen größtenteils nur Konzerne, doch seit der stetig fortschreitenden Globalisierung sehen sich auch immer mehr mittelständige Unternehmen diesem Problem ausgesetzt und müssen schnell darauf reagieren. Das Unternehmen Wölfel arbeitet seit mehreren Jahren am Ausbau seines internationalen Vertriebsnetzes. Dabei sehen sie sich immer mehr dem Problem gegenübergestellt, das Netz aktiv zu optimieren, um an den internationalen Märkten handeln und bestehen zu können. Daher soll in naher Zukunft das bestehende Vertriebsnetz überprüft, optimiert und strukturiert ausgebaut werden. Doch gerade die Auswahl richtiger Vertriebspartner für die internationale Zusammenarbeit gestaltet sich schwierig. Das Unternehmen bewegt sich in einem Nischenmarkt, welcher die Auswahl von Vertriebspartnern zusätzlich erschwert. Gerade das Bewerten eines potentiellen Partners über Ländergrenzen hinaus stellt eine Herausforderung dar und sollte strukturiert und gewissenhaft angegangen werden. Die Versprechen des Gegenübers allein sind keine Erfolgsgarantie, denn diese werden oft nicht eingehalten. Schwierig wird es auch, wenn der Gegenüber Interesse und Einsatz zeigt, dieses Bemühen aber dennoch nicht in zählbaren Erfolg umsetzen kann.<sup>2</sup> Aufgrund dieser Problematik sollten Vertriebspartner eingehend betrachtet und bewertet werden. Um potentielle Fehler bei der Auswahl von Sales-Partnern für das Unternehmen Wölfel zu minimieren, bearbeitet die vorliegende Arbeit mögliche Schwachstellen und zeigt Möglichkeiten auf, diese mit praktischen Mitteln wie etwa Checklisten zu verringern.

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.absatzwirtschaft.biznet.de/> am 27. Juni 2012

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.absatzwirtschaft.de/> am 27. Juni 2012



## 1.1 Problemstellung

Um das Vertriebsnetz des Unternehmens Wölfel zu optimieren bedarf es zunächst einer Analyse. Das anfänglich umfangreiche internationale Vertriebsnetz hat sich im Laufe der letzten Jahre auf eine kleinere Auswahl von Unternehmen reduziert. Die Absatzzahlen einzelnen Partnerfirmen entsprachen nicht immer den Wünschen und Vorgaben der Wölfel-Gruppe. Nur selten wurden Kontrollen durchgeführt und ein Nachfassen der Tätigkeiten wurde nicht aktiv betrieben. In etlichen Partnerschaften konnten die Umsatzziele nicht erreicht werden. Dies soll in Zukunft vermieden beziehungsweise verbessert werden. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde die Optimierung des internationalen Vertriebsnetzes angeregt. Unter Optimierung fasst das Unternehmen die Verbesserung der Kontakte zu bestehenden Betriebspartnern, sowie die Auswahl neuer Vertriebspartner zusammen. Das Vertriebssystem basiert vorrangig auf individueller Beratung und persönlichem Verkauf. Dies soll auch weiterhin bestehen bleiben. Neu gestaltet soll die Auswahl potentieller Vertriebspartner werden. Hierzu soll ein strukturiertes System definiert werden. Die Auswahl soll strategisch anhand verschiedener Kriterien erfolgen und die Methode soll individuell anwendbar sein. Wichtig für das Unternehmen ist es, in Zukunft die Auswahl neuer Vertriebspartner transparent und überprüfbar zu machen. Das Nachfassen sowie das aktive Pflegen der Partnerschaften muss in Zukunft ebenfalls intensiviert werden um eine nachhaltige Geschäftsbeziehung zu gestalten.

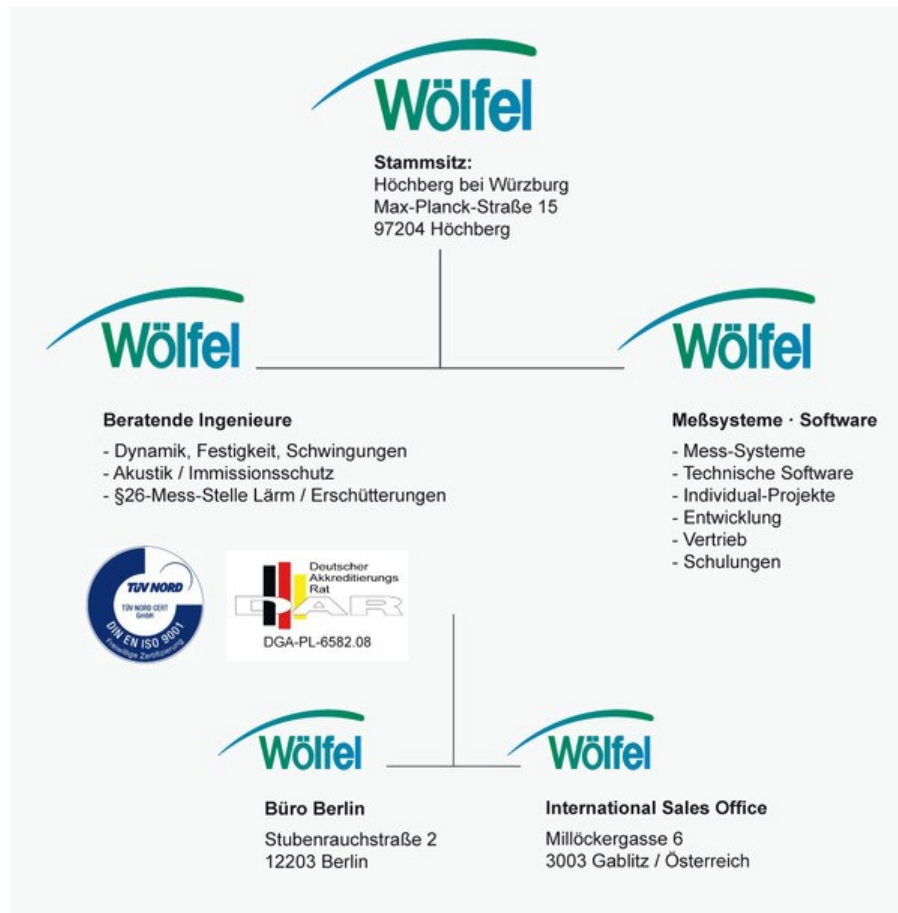
## 1.2 Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist die strategische Planung zur Auswahl internationaler Vertriebspartner anhand verschiedener Kriterien. Die Einleitung behandelt die Problemstellung sowie eine Kurzcharakteristik des Unternehmens. In dieser wird neben der Zielgruppe auch kurz das Produktspektrum erläutert. Der nächste Abschnitt, behandelt die Herangehensweise zur Lösung der Problemstellung anhand einer Konzeptionspyramide. Diese ermöglicht eine Lösung des Problems anhand der Unternehmensziele. Der dritte Gliederungspunkt betrachtet verschiedene strukturgestützte Konzeptionen, diese können als Grundstruktur zur Auswahl geeigneter Sales-Partner gesehen werden. Am Ende dieses Kapi-

tels werden zwei Konzepte anhand verschiedener Einflussfaktoren miteinander verglichen, um ein passendes Modell für die Wölfel-Gruppe zu ermitteln. Als nächster Punkt werden Grundelemente zur Auswahl von Unternehmen beleuchtet. Dieser Bereich betrachtet verschiedene Kriterien, welche die richtige Auswahl maßgeblich beeinflussen. Diese umfassen zum Einen die Auswahl des passenden Standorts, eine Marktanalyse des gewünschten Vertriebspartners sowie Spezifikationen, die das Unternehmen erfüllen muss, um sich als potentieller Vertriebspartner zu qualifizieren. Im Anschluss an diesen Punkt werden die theoretisch erarbeiteten Kenntnisse, anhand der Unternehmensziele und Vorstellungen, in die Praxis umgesetzt. Der Abschnitt beginnt mit der Analyse der derzeitigen Vertriebskompetenzen anhand einer Checkliste, die eine klare Bewertung zulässt. Im weiteren Verlauf werden für die einzelnen Auswahlkriterien weitere Checklisten erstellt. Das System der Checklisten wurde gewählt, da die Selektion passender Vertriebspartner nicht zu ressourcenintensiv sein soll. Am Ende der Arbeit werden die erarbeiteten Ergebnisse kurz zusammengefasst und dienen als Basis für einen Ausblick in die Zukunft.

### **1.3 Kurzcharakteristik des Unternehmens**

Die Wölfel-Gruppe setzt sich aus „Wölfel Beratende Ingenieure“ und „Wölfel Meßsysteme + Software“ zusammen. Das Unternehmen „Wölfel Beratende Ingenieure“ ist ein Ingenieur-Dienstleistungsunternehmen, welches aufgrund branchenübergreifender Kompetenzen und Erfahrungen zu Fragen der Mechanik, Dynamik und Akustik Stellung nimmt. Dies umfasst ebenfalls verschiedene Gutachter-Tätigkeiten in den Bereichen Baudynamik und Schallemission. Das Unternehmen „Wölfel Meßsysteme + Software“ entwickelt hochwertige Software- und Hardware-Produkte im Bereich Schwingungen, Schall und Immissionsschutz. Diese werden direkt von dem dort ansässigen Vertriebsbüro national und international vorgestellt und angeboten. In Abbildung 1-1 sind die zwei voneinander unabhängigen Unternehmen abgebildet. Diese sollen jedoch zum Ende dieses Jahres fusionieren.

Abbildung 1-1: Wölfel Firmengruppe<sup>3</sup>

Die Wölfel-Gruppe wird von vier Geschäftsführern geführt. Die Unternehmen beschäftigen ca. 70 Mitarbeiter, die Problemstellungen zum Thema Schwingungen und Akustik bearbeiten und lösen.

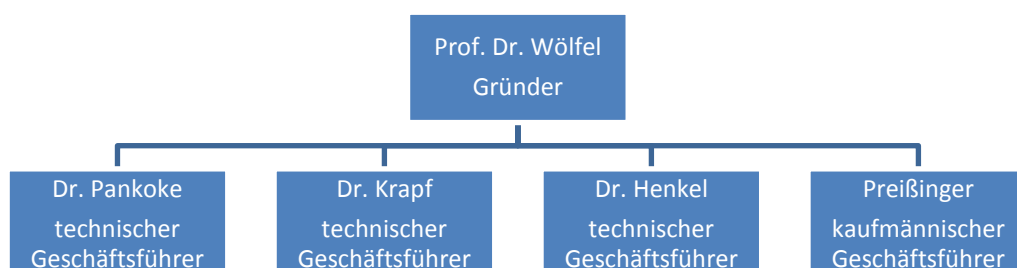


Abbildung 1-2: Organigramm Wölfel-Gruppe

Das Organigramm in Abbildung 1-2 dient zur näheren Erläuterung der Führungsstruktur. Herr Prof. Dr. Wölfel ist der Gründer und Inhaber der Unternehmens Gruppe. Dr. Pankoke, Dr. Krapf und Dr. Henkel sind als technische Geschäftsführer für Wölfel Beratende Ingenieure tätig. Dr. Krapf leitet als Ge-

<sup>3</sup> <http://www.woelfel.de/> am 16. Mai 2012

schäftsführer zusätzlich das Unternehmen „Wölfel Meßsysteme + Software“ sowie das Vertriebsbüro. Als kaufmännischer Geschäftsführer ist Herr Preißinger für die Finanz- und Personalplanung zuständig.<sup>4</sup>

### 1.3.1 Produktspektrum

Unter einem Produkt ist ein Gut zu verstehen, welches als Ergebnis aus einem Unternehmensprozess entsteht. Es gilt hierbei zwischen Sachgüter, also materiellen Gütern und Dienstleistungen, welche als immaterielle Güter zu sehen sind zu unterscheiden.<sup>5</sup>

Die Wölfel-Gruppe vertreibt und entwickelt verschiedene Messsysteme und Softwareprodukte zum Themengebiet Schwingungen. Dies umfasst auch intelligente Lösungen zu den Bereichen Erschütterung und Lärm sowie spezielle akustische Instrumentierungen, bei denen der Umwelt und Arbeitsschutz im Vordergrund stehen. Im Bereich eigener Entwicklungen werden individuelle IT-Projekte sowie Software-Lösungen kundenspezifisch realisiert. Aufgeteilt werden die Produkte in zwei Bereiche. Im Bereich „Akustische Messtechnik“ werden neben Handschallpegelmessern sowie entsprechender Sensorik auch komplette Dauer-Überwachungssysteme für verschiedene Anwendungen angeboten. Der Produktbereich Arbeitsschutz bietet Lösungen zum Auswerten und Messen von Lärm und Schwingungen am Arbeitsplatz an. Die für den internationalen Vertrieb relevanten Produkte sind unter anderem:

- [IMMI](#) - Lärmberechnung und Ausbreitung von Luftschadstoffen
- [MEDA](#) - Universelles Mehrkanalsystem für Schwingungen, Lärm und Erschütterungen

Neben den eigenentwickelten Produkten bietet das Unternehmen auch verschiedene fremdbezogene Produkte an. Diese werden zum Teil mit eigener Technik veredelt.

---

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.woelfel.de/> am 18. Juni 2012

<sup>5</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 20. Juni 2012

### 1.3.2 Zielgruppe

Laut Batzer ist eine Zielgruppe ein "Personenkreis, der durch bestimmte absatzpolitische Maßnahmen erreicht werden soll."<sup>6</sup> Aus der Unwissenheit über die Zielgruppe ergeben sich schwerwiegende Probleme. Der Sinn einer Zielgruppendifinition ist die Streuung von Werbe- und Ansprache-Maßnahmen zu verringern, da nur der potentielle Kunde angesprochen werden soll.<sup>7</sup>

Die Wölfel Gruppe entwickelt und vertreibt verschiedene Messsysteme und Softwareprodukte zum Thema Lärmprognose und Immissionsschutz. Zielgruppe für diese Produkte sind somit alle Institute und Einrichtungen, die Nachweise zum Einhalten rechtlicher Vorgaben (z.B. Lärm am Arbeitsplatz) erbringen müssen sowie Untersuchungen und Studien zur Beurteilung von Lärm und Schwingungen erstellen bzw. Verursacher ermitteln. Beispiele für den Einsatz sind die Planung und der Betrieb von Flughäfen, Baustellen und überall dort wo eine starke Lärmbelastung existiert oder eine starke Lärmentwicklung zu erwarten ist.

## 2 Strategische Herangehensweise an die Problemstellung

*"Wer im Leben kein Ziel hat, verläuft sich."*<sup>8</sup> (Henry Ford). Aus diesem Grund sollte für die strategische Herangehensweise einer Vertriebskonzeption eine Konzeptionspyramide aus dem Marketing wie in Abbildung 2-1 zu sehen ist herangezogen werden. Der Aufbau eines Vertriebsnetzes und damit die Auswahl passender Vertriebspartner benötigt eine umfassende und sorgfältige Planung der einzelnen Schritte.<sup>9</sup> Diese können in einer Konzeptionspyramide systematisch berücksichtigt werden. Eine Konzeptionspyramide ermöglicht das detaillierte Aufarbeiten einer Problemstellung von Beginn an. Dadurch kann ein

---

<sup>6</sup> Batzer, 1971: 288

<sup>7</sup> Vgl. Batzer, 1971: 288

<sup>8</sup> Henry Ford

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.vertrieb-strategie.de/> am 27. Juni 2012

systematischer Weg zum Erreichen von Zielen anhand der Umsetzung von Strategien erstellt werden. Diese Vorgehensweise kann auch auf den Vertrieb übertragen werden. Zum einen, da Marketing und Vertrieb zwei eng verknüpfte Bereiche sind und zum anderen, da diese Pyramide grundsätzlich zum Erreichen von gewünschten Zielen nützlich ist.

Die erste Ebene der Pyramide beschäftigt sich mit dem Konkretisieren von Unternehmenszielen. In der nächsten werden diese Ziele betrachtet, um die passende Strategie zu entwickeln. Die letzte Ebene verwendet die Strategie als Basis zur Planung des nötigen Einsatzes, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Dieser Teil ist für das Bearbeiten dieser Arbeit irrelevant, da hier nur das Thema Auswahl und nicht Ansprache von Sales-Partner betrachtet wird. Das Thema Ressourcen-Planung wird nicht näher erläutert. Abbildung 2-1 zeigt eine einfache Konzeptionspyramide, an welcher es sich zu orientieren gilt.



Abbildung 2-1: Konzeptionspyramide<sup>10</sup>

## 2.1 Präzisierung der Ziele

Die erste Ebene der Konzeptionspyramide beschäftigt sich mit der Frage über die gewünschten Ziele einer Unternehmung. Die Frage „Wo wollen wir hin?“

---

<sup>10</sup> <http://studydroid.com/> am 11. Juli 2012

steht hier genauer zur Betrachtung. Das Festlegen von Unternehmenszielen ist die Basis für den maßgeblichen Erfolg eines Vorhabens. Sie dienen als Orientierungsgrund für zielgerichtete Entscheidungen sowie Aktivitäten, die ein Realisieren der Unternehmensziele ermöglichen. Die Ziele können aus jedem Bereich eines Unternehmens stammen und müssen nicht nur den Erfolg eines bestimmten Absatzes beinhalten.<sup>11</sup> Es sollte Wert darauf gelegt werden, einheitliche Ziele zu schaffen, die nicht zu stark voneinander abweichen. Das klare Formulieren von Zielen ist die Basis für das Bearbeiten der zweiten Ebene einer Konzeptionspyramide. Das Erstellen einer Strategie ist nur möglich, wenn die Ziele zuvor eindeutig geklärt wurden. Nur so können die geeigneten Mittel und Wege entwickelt werden.

Die Wölfel Gruppe möchte als Unternehmen Werte für den Kunden generieren. Es werden hochwertige Softwareprodukte entwickelt, die für die Kunden das Arbeiten einfach und präzise gestalten. Zusätzlich wird bei der Entwicklung von Lösungen die einfache Bedienbarkeit für den Kunden beachtet und gleichzeitig Wert auf das Design der Produkte gelegt. Des Weiteren soll das Absatzvolumen und die Präsenz im Ausland erhöht werden.

## 2.2 Strategie zum Erreichen der Ziele

Nachdem die Zielsetzung klar definiert ist, ist es wichtig eine Strategie zur Erreichung dieser zu erarbeiten. Diese Überlegung wird in der zweiten Ebene der Konzeptionspyramide betrachtet. Für diese Bearbeitung kann man sich an der Frage „Wie kommen wir dahin?“ orientieren. Eine Strategie ist nötig, um eine langfristige Planung und Orientierung zu ermöglichen. Wenn diese gut durchdacht ist, kann sich für längere Zeit daran orientiert werden. Zusätzlich ermöglicht ein strukturierter Ablauf das Überprüfen der einzelnen Schritte. Dadurch lassen sich Schwächen und Stärken schneller erkennen und gezielt verbessern. Mit einer strukturiert geplanten Herangehensweise kann das Abweichen von den gewünschten Zielen minimiert werden. Das Orientieren an einer Strategie, erhöht die Wahrscheinlichkeit, das gewünschte Ziel mit möglichst geringem

---

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/> am 11. Juli 2012

Ressourceneinsatz zum maximalen Erfolg zu führen. Bei einer strategischen Planung besteht die Möglichkeit, zusätzliche Einflussgrößen zu berücksichtigen und in die Bearbeitung aufzunehmen. Die strukturierte Planung mit einer Strategie vereinfacht die Umsetzung, optimiert den Ressourceneinsatz und schafft eine Basis zum Berechnen von anfallenden Kosten. Somit kann der Aufwand für eine Unternehmung minimiert werden.<sup>12</sup>

Zum Erreichen der Ziele gilt es, jeden Schritt der Konzeption strategisch vorzubereiten. Damit eine strukturierte Auswahl internationaler Vertriebspartner möglich ist, muss zunächst das Vertriebskonzept von Wölfel näher beleuchtet werden. Basierend darauf wird eine Strategie entwickelt, die das Unternehmen auch nach außen tragen kann. Hierfür werden verschiedene Ansätze vorgestellt. Am Ende sollte ein Ansatz ausgewählt werden, welcher die Rahmenbedingungen für Vertriebspartnerschaften festlegt. Aufgrund der klaren Entscheidung für einen Ansatz ist es für internationale Partner einfach, das Unternehmen und damit das Vertriebsverhalten zu verstehen und zu verinnerlichen.

## 2.3 Umsetzung der Strategie

Die letzte Ebene der Konzeptionspyramide beschäftigt sich mit der Frage „Was müssen wir dafür einsetzen?“. Dieser Teil betrachtet verschiedene Ansätze für die Umsetzung der Strategie. Auf das Vertriebsmanagement bezogen bedeutet dies Ressourcenplanung, Kapitaleinsatz sowie Möglichkeiten im Bereich Marketing. Da in einer Konzeptionspyramide jeder Schritt aufeinander abgestimmt wird, kann ein Abweichen von den gewünschten Zielen vermieden werden. Zusätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich Strategie und Umsetzung sich klar an der Zielformulierung orientieren.

Mindestens ein Vertriebsmitarbeiter muss sich für den Anfang um die gezielte Ansprache kümmern, denn hier wird ein Meilenstein gelegt. Wichtig ist eine persönliche Ansprache, um dem gewünschten Partner-Unternehmen ein ehrliches Interesse zu bekunden. Aufgrund einer persönlichen Ansprache ist es für

---

<sup>12</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 10. Juli 2012



den Mitarbeiter zudem leichter, die Firma in das eigene Bewertungssystem einzuordnen. So lässt sich vorab erkennen, ob mit der Unternehmensphilosophie des potentiellen Partners die angestrebten Ziele zu erreichen sind.

### 3 Entwicklung eines Vertriebskonzeptes

Der Unternehmensbereich Vertrieb wurde in den letzten Jahren zu einem kundenorientierten Prozess. Aufgrund dieser Veränderung wurden verschiedene für diesen Bereich relevante Felder weiterentwickelt. Diese werden unter den Überbegriffen strukturgestützter, methodengestützter und systemgestützter Vertrieb zusammengefasst. Werden all diese Bereiche strategisch aufeinander abgestimmt, ermöglichen sie einen intelligenten Vertrieb.

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem strukturgestützten Vertrieb. Dieser ist für die Gesamtsteuerung das wichtigste Instrument. Durch die Auswahl eines strukturgestützten Konzeptes lassen sich die Grundzüge für die optimale Vertriebsherangehensweise planen. Für die Planung der Auswahl von Vertriebspartnern ist dies ein guter erster Schritt, an dem man sich orientieren kann. Der methoden- und systemgestützte Vertrieb wird in dieser Arbeit nicht näher beleuchtet. Diese beiden Vertriebsbereiche behandeln die Umsetzung von Absatzmethoden sowie die Planung eines geeigneten Customer-Relationship-Managements. Das bedeutet ein strategisches Nachfassen, Erhalten sowie Aufbauen von Kundenbeziehungen.<sup>13</sup>

In der strategischen Vertriebskonzeption wurden verschiedene Ansätze zur Entwicklung von Vertriebsgerüsten konzipiert. Diese können passend zur Branche und Aufstellung eines Unternehmens aufgebaut werden. Ein für das Unternehmen maßgeschneidertes Konzept zu besitzen, ist die Basis für alle Entscheidungen im Vertrieb. Anhand dieses Konzepts kann jeder Schritt eingeordnet werden.<sup>14</sup> Im nachfolgenden Abschnitt werden die verschiedenen Ansät-

---

<sup>13</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 183

<sup>14</sup> Vgl. Belegt warum Vertriebskonzept wichtig!

ze näher beleuchtet und die Stärken und Schwächen aufgezeigt. Die verschiedenen Konzeptionen beziehen sich zum größten Teil auf die Ansprache von Kunden. Dieser Gedanke ist besonders wichtig, da sich die potentiellen Vertriebspartner ähnlich wie das eigene Unternehmen am Markt verhalten sollen. Bevor eine Auswahl von potentiellen Vertriebspartnern getroffen werden kann, sollte hierfür ein Konzept festgelegt werden. So kann das Auffinden eines entsprechenden Partners vereinfacht werden. Zum Ende des Kapitels wird ein passendes Konzept für die Wölfel Gruppe ausgewählt und verfeinert. Dieses Konzept berücksichtigt verschiedene im Unternehmen relevante Problemstellungen.

### **3.1 Theoretische Betrachtung ausgewählter Ansätze**

Der nachfolgende Abschnitt behandelt die theoretische Betrachtung verschiedener strukturgestützter Konzepte. Es werden fünf ausgewählte Konzepte detailliert aufgezeigt. In der Theorie sind alle Konzepte für jede Firmenstruktur sowie Branche anwendbar. Welches Konzept für ein Unternehmen tatsächlich relevant ist muss jedoch individuell anhand verschiedener Kriterien bewertet werden. Am Ende jeder Konzeptvorstellung werden jeweils die Vor- und Nachteile beleuchtet. Basierend auf diesen, wird im praktischen Teil die Auswahl zweier relevanter Konzepte für einen direkten Vergleich vorgenommen.

#### **3.1.1 Strukturvertrieb**

Die Strategie des Strukturvertriebs auch Multi-Level-Marketing genannt, ist eine besondere Art des direkten Vertriebs. In diesem Fall sind zwischen Erzeuger und Endverbraucher die Verkaufsberater als Wiederverkäufer zwischengeschaltet. Das Besondere an diesem Vertriebskonzept besteht darin, dass Verkaufsberater nicht nur das Produkt vertreiben, sondern auch eigene Vertragshändler auswählen, anwerben und schulen.

In einem Strukturvertrieb sind die Verkäufer als selbständige Unternehmer zu sehen, die im Regelfall kein festes Gehalt beziehen. Aufgrund dieser Tatsache

besteht ihre Verdienstmöglichkeit darin, bei den einzelnen eigenständig aufgebauten Vertriebsstufen anteilig am Verkaufserfolg beteiligt zu werden. Diese sollten in einer begrenzten Anzahl vorgegeben sein, damit der Mitarbeiter seine Möglichkeiten vor Augen hat. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen den übergeordneten Vertriebsrepräsentanten der Upline und den untergeordneten der Downline. Aufgrund dieser selbständigen Steuerung ist es wichtig, das Wachstum seines Vertriebsbaums wie er in Abbildung 3-1 zu sehen ist, in Breite und Tiefe zu steuern. Dabei muss stets auf die Qualität der Mitarbeiter geachtet werden. Dies zahlt sich sowohl in der Upline als auch in der Downline aus. Während starken „Mitarbeitern“ in der Upline das Erlernen der wichtigen Unternehmensstrategien besser gelingt, ist bei leistungsstarken Mitarbeitern in der Downline eine klare Entlastung in den höheren Vertriebsstufen zu spüren.<sup>15</sup>

Wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird, geschieht dies im Normalfall in der untersten Provisionsstufe. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit durch Steigerung seiner Verkaufserfolge Stufe für Stufe im Provisionssystem aufzusteigen. Der Mitarbeiter in der Upline hat hierbei die freie Entscheidung, ob er sich mehr auf Akquise und Betreuung seiner Downline kümmert oder ob er selbst stärker bei Verkaufstätigkeiten agiert.<sup>16</sup> Wie in Abbildung 3-1 zu erkennen ist, hat jeder Ast die Möglichkeit, weitere Untervermittler anzuwerben.

---

<sup>15</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 185

<sup>16</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 19. Juni 2012

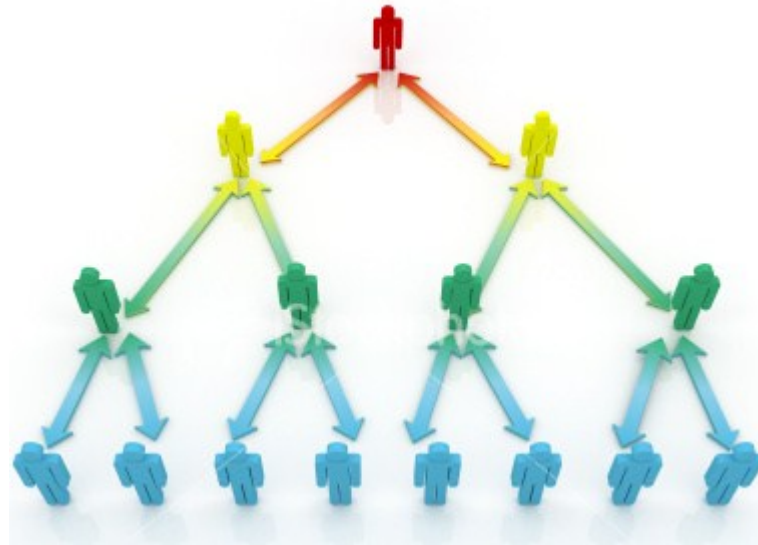


Abbildung 3-1: Organigramm eines Strukturvertriebs<sup>17</sup>

Das Positive an einem Strukturvertrieb liegt in der Dynamik, mit der am Markt agiert werden kann. Da die Absatzmittler selbständig und nicht an ein Unternehmen gebunden sind, ist das Interesse an einem Absatz größer und der Markt kann individueller bearbeitet werden. Die Problematik in diesem Konzept liegt in dem hohen Erfolgsdruck, der den Mitarbeiter belastet. Mitarbeiter müssen sich eigenständig um die Akquise neuer Kunden kümmern. Denn nur wer etwas verkauft, erhält Provision und kann somit ein angemessenes Gehalt erreichen. Besonders in Zeiten von Rezession kann dies zu einer hohen Frustration führen.<sup>18</sup>

### 3.1.2 Sales-Excellence-Vertrieb

Der Sales-Excellence-Vertrieb ist als modularer Baukasten von Arbeitsfeldern zu verstehen. Er besteht aus fünf Kriterien, die sich klar voneinander abgrenzen und erläutern lassen. Diese Prinzipien zeigen wie umfangreich das Konzept angewendet werden kann. Das erste Prinzip befasst sich mit der Integrität. Dies bedeutet, man muss alle zentralen Aspekte der Vertriebsarbeit berücksichtigen und auch die Optimierungsgebiete als integrierte Einheit betrachten. Der nächste Aspekt befasst sich mit der wissenschaftlichen Fundierung. Darunter ist zu

<sup>17</sup> <http://localchange.files.wordpress.com/> am 19. Juni 2012

<sup>18</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 186

verstehen, dass die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich Vertriebsmanagement einbezogen und genutzt werden. Ein weiterer Punkt ist die Aktualität. Dieser steht dafür, dass aktuelle Trends berücksichtigt werden. Dies soll es ermöglichen, zu neuartigen Problemstellungen im Vertrieb Lösungen zu finden. Das vierte Prinzip beschäftigt sich mit der Praxisorientierung. Diese steht zum einen für den Praxisbezug und zum anderen für die umfassende Praxiserfahrung, auf welcher das Konzept entwickelt wurde. Der letzte Aspekt behandelt das Thema branchenübergreifende Orientierung. Dieser Punkt zeigt, dass dieser Ansatz auf alle Branchen und Vertriebsstrukturen angewendet werden kann.<sup>19</sup> Diese fünf Prinzipien werden in einem vierdimensionalen Sales-Ex-Ansatz der in Abbildung 3-2 zu sehen ist zusammengefasst. Dieses befasst sich auch damit, das Verhalten einer Unternehmung anhand einer Scoring-Methode zu messen und in eines der Sales-Ex-Profile einzuordnen. Besitzt ein Unternehmen eine dominierende Stärke, so lässt es sich in eines der folgenden Idealtypen einordnen. Zu unterscheiden gilt es zwischen dem Aktivisten, dem Papiertiger, dem Macher und den Champions. Unter den Aktivisten sind Unternehmungen zusammengefasst, die stark im Kundenbeziehungsmanagement sind, jedoch wenig Systematik und Informationsmanagement betreiben. Papiertiger bestechen mit einer besonderen Stärke in Planung und Informationsarbeit. Leider fehlt es an der Qualität bei der Nutzung dieser Informationen. Die Macher sind stark im Vertriebs- und Beziehungsmanagement. Ihre Schwächen liegen im mangelhaften Informationsmanagement. Unter Champions versteht man den Idealfall. Eine hohe Professionalität in allen Dimensionen.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Homburg, 2010: 9-10

<sup>20</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 190-191

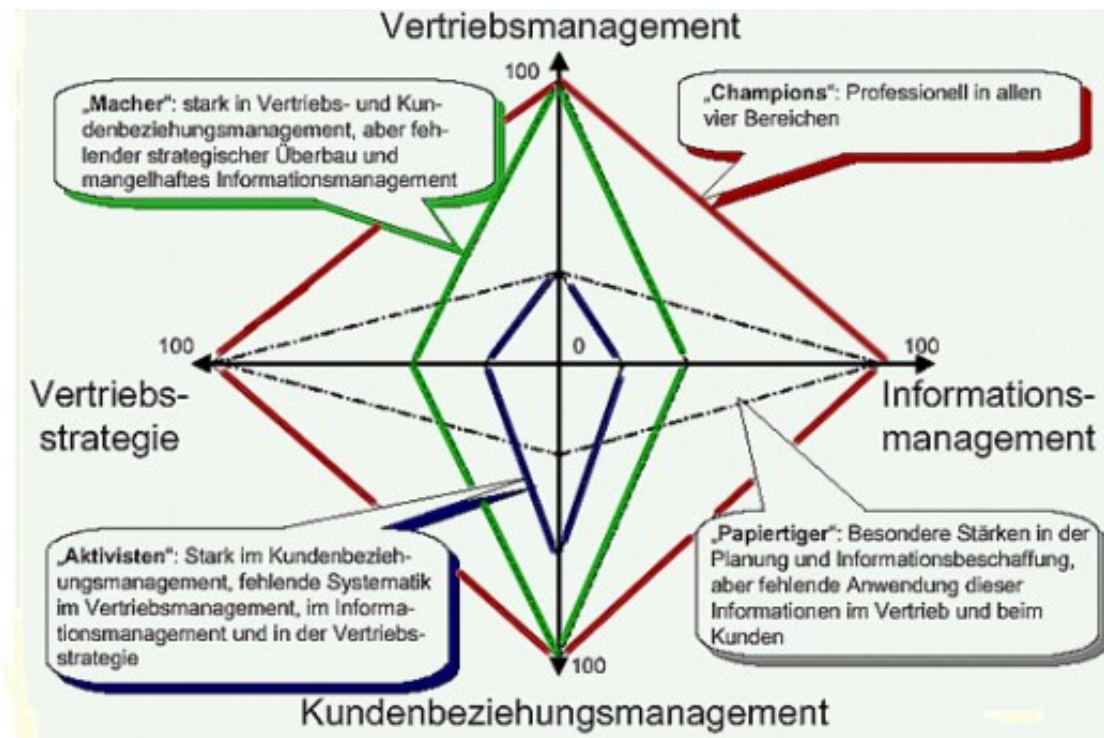


Abbildung 3-2: Die vier Dimensionen des Sales-Excellence-Ansatzes<sup>21</sup>

Das Konzept ist sehr umfangreich und setzt an den Schwachstellen des Vertriebs an. Es behandelt Probleme, die aufgrund fehlender Methodik und Systematik entstehen. Diese sollen mithilfe des gezielten Einsatzes der Fähigkeiten der Mitarbeiter verbessert werden. Die Schwierigkeit bezüglich dieses Ansatzes besteht im intensiven Betrachten der einzelnen Bereiche. Zusätzlich benötigt man eine große Vertriebsabteilung, um das System möglichst effektiv umzusetzen.

### 3.1.3 Fünfeck der Vertrieboptimierung

Der Vertriebsansatz des magischen Fünfecks der Vertrieboptimierung beschäftigt sich mit der klaren Trennung zwischen Marketingstrategie und operativer Vertriebsumsetzung. Bei dieser Konzeption ist es wichtig, zu Anfang die Kundenstrategie und die CRM-Programme zu erörtern. Unter diesen Kundenprogrammen sind verschiedene Bereiche aus Maßnahmen und Methoden zur messbaren Umsetzung einer kundenorientierten Markstrategie zusammengefasst. Diese verknüpfen Marketing, Vertrieb und Service und bilden den Kern

<sup>21</sup> <http://www.google.de/> am 14. Juni 2012

der CRM-Konzeption. Operativ umgesetzt werden diese Maßnahmen anhand der fünf großen Optimierungspotentiale im Kundenmanagement. Eine beispielhafte graphische Darstellung ist in Abbildung 3-3 vorzufinden.<sup>22</sup>



Abbildung 3-3 Vertriebskonzeption anhand dem magischen Fünfeck der Vertrieboptimierung<sup>23</sup>

In Abbildung 3-3 erkennt man das magische Fünfeck der Vertrieboptimierung. Dieses erläutert wie wichtig Maßnahmen zur Steigerung von Transparenz und Wissen über Kunden, Wettbewerber und Märkte sind. Das heißt, es müssen Wege geschaffen werden, um einen umfangreichen Blick auf die eigenen Kunden zu werfen. Dieser kann bereits durch geschultes Vertriebspersonal entstehen. Außerdem werden Aktionen zur Erhöhung der Schlagzahl der Marktaktionen benötigt. Gleichzeitig muss anhand von Informationen und Maßnahmen eine Arbeitserleichterung in den Abläufen entstehen. Dies kann durch eine verbesserte Software oder auch durch vernetzte Terminkalender im Vertrieb geschehen. Beim Kunden muss ein stärkerer Mehrwert entstehen, welcher besonders durch proaktive Verbesserung von Produkten oder Prozessen sichergestellt werden soll. In diesem Bereich muss man sich auch immer wieder die Frage stellen, wie viel Zeit und Geld für eine langfristige Kundenbeziehung bereitgestellt werden sollen. Der letzte Punkt beschäftigt sich mit dem methodi-

<sup>22</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 192

<sup>23</sup> <http://www.vertriebssteuerung.de/> am 14.06.2012

schen Vertrieb anhand von analytischen Verfahren. Dieser soll besonders durch die Optimierung von internen und externen Aktivitäten erreicht werden.<sup>24</sup>

Besonders hervorzuheben ist der Schwerpunkt dieses Konzeptes: Die Pflege der Kundenbeziehung ist die Grundlage jeder Aktion. Wenn man dies stärker beachtet, können größere Erfolge erzielt werden. Jedoch ist dies problematisch, wenn das Produkt qualitativ nicht in Ordnung ist. Der Ansatz basiert vorrangig darauf, Fehler in einem mangelnden Customer-Relationship-Managements zu suchen. Andere Bereiche werden nicht umfangreich miteinbezogen.

### **3.1.4 Werteorientierte Unternehmensführung**

Das Konzept der „Werteorientierten Unternehmensführung“ auch Customer Value and Equity Management (CVE) genannt, hat seinen Schwerpunkt in der Mehrwertgenerierung. Dieser Prozess ist in Abbildung 3-4 beschrieben. Es sollen nicht Produktmerkmale sondern die Nutzinhalte im Vordergrund stehen.<sup>25</sup> Winkelmann stellte fest: „Kundenvorteile (Nutzenwerte) gelten als eigentliche Ursache des Geschäftserfolgs“.<sup>26</sup>

Wenn man dies beachtet, steht das Konzept auch für die Veränderung des kurzfristigen Produktverkaufs zum strategischen Mehrwertverkauf. Umgesetzt bedeutet dies, das Kundenbedürfnis ausführlich zu behandeln. Zusätzlich muss der Mehrwert für den Kunden klar und verständlich im Vordergrund stehen. Für eine vereinfachte Kommunikation sollte man den Vorteil nur mit einem Beweis anbieten.<sup>27</sup> Eine weitere Möglichkeit um den Kundennutzen zu verdeutlichen ist es, anhand von Fakten aufzuzeigen, worin man mehr zu bieten hat als die Konkurrenz. Dabei sollt jedoch darauf geachtet werden, diese Informationen vertraulich zu behandeln. Im Customer-Relationship-Management kann dem Kunden auch der Vorteil des Angebots anhand von marktstrategischen Ge-

---

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.vertriebssteuerung.de/> am 14.06.2012

<sup>25</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 193

<sup>26</sup> Winkelmann, 2008: 193

<sup>27</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 193



sichtspunkten verdeutlicht werden. Dies bedeutet, dem Kunden seinen Mehrwert direkt für sein Vorhaben zu präsentieren.

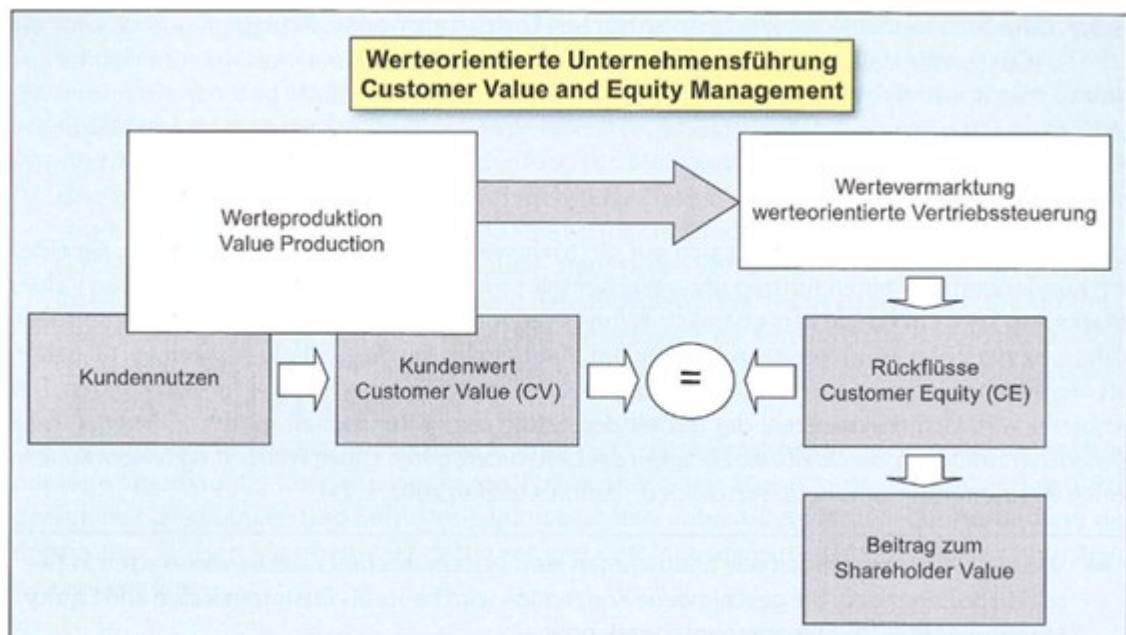


Abbildung 3-4: System der Wertorientierten Unternehmensführung<sup>28</sup>

Eine wertorientierte Vermarktung kann beim Kunden zu einer starken Kundenbindung führen. Entspricht das Produkt seinen Vorstellungen, kann dies zu einer starken Bindung ohne das Betrachten der Faktoren im Marketing-Mix führen.<sup>29</sup> Da das Umsetzen eines wertetransportierenden Kundenmanagements nicht schnell und einfach funktioniert, haben Marzian/Schmidt einen DVE-Kundenwertkompass der in Abbildung 3-5 abgebildet ist entwickelt. Durch diesen werden die Wertepositionen und Werte und Chancen anhand der vier Himmelsrichtungen erläutert.

<sup>28</sup> Winkelmann, 2008: 194

<sup>29</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 194



wird, kann das Unternehmen von diesem Wissen profitieren. Negatives an diesem Konzept liegt im großen Umfang der einzelnen Aktionen. Dieses Konzept bietet sich eher für hochpreisige Produkte an, da der Kunde intensiv beraten und begleitet wird.

### **3.1.5 Wert-Transport-Modell**

Das Wert-Transport-Modell beschäftigt sich ähnlich wie das CVE-Management mit dem Vermitteln von Kundennutzen anstatt purer Produktdetails. Der Unterschied besteht darin, dass man in diesem in Abbildung 3-6 dargestellten Modell Lücken im Wissen des Kunden schließen möchte. Dieses Modell möchte gezielt die Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung erfassen. Denn Kauf- oder Nichtkauf-Entscheidungen werden oft aufgrund von falscher Kundenbeurteilung und Produkteinschätzung getroffen.<sup>33</sup> Um diese Fehleinschätzungen zu verringern, definierte Kessler sechs Arbeitsfelder. Jedes Arbeitsfeld beschäftigt sich mit einer Kernfrage, welche es für das Unternehmen zu beantworten gilt.

---

<sup>33</sup> Vgl. Winkelmann, 2008: 198 (+ 199)

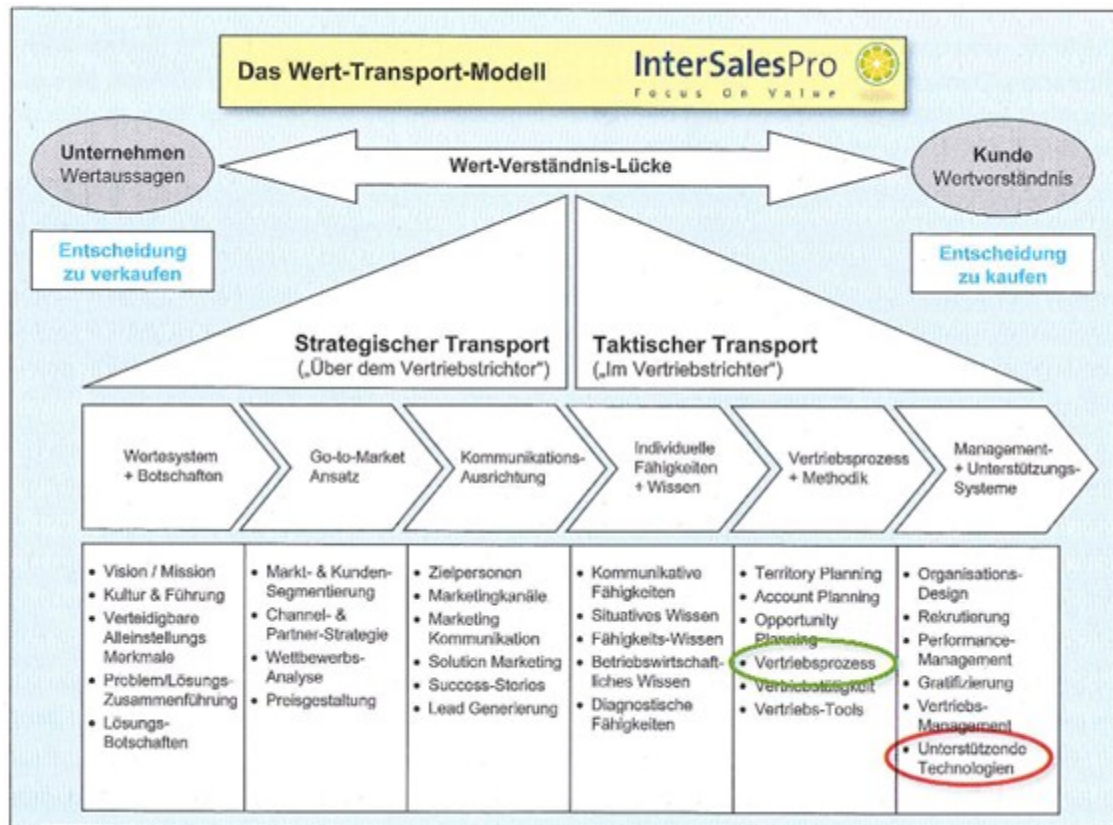


Abbildung 3-6: Strategische und taktische Treiber des Wert-Transport-Modells<sup>34</sup>

Das erste Arbeitsfeld befasst sich damit, Wertesystem und Botschaften zu klären. Dafür gilt es die Frage, „Warum ist das Unternehmen am Markt und was haben die Kunden davon?“ zu beantworten. Der nächste Punkt besteht darin, die Go-to-Market-Elemente zu bestimmen. Dafür muss sich das Unternehmen fragen, wie ist der Zielmarkt regional hinsichtlich der Zielgruppe. Danach kann die Kommunikationsausrichtung festgelegt werden. Dabei stellt sich die Frage „Wie wird welcher Nutzen an die potenziellen Kunden kommuniziert?“ Zusätzlich sollte auch das individuelle Wissen und die eigenen Fähigkeiten überprüft werden. Hierbei ist die Frage „Welchen Wissenstand haben die Beteiligten aktuell, und wie hoch sollte er sein?“ von zentraler Bedeutung. Im Anschluss daran sollten der Vertriebsprozess und die Methodik festgelegt werden. Es ist dabei zu überdenken, wie die Abläufe bisher strukturiert sind, mit denen das Unternehmen den Verkauf praktiziert. Das letzte Arbeitsfeld beschäftigt sich mit dem Verwenden von geeigneten Management- und Unterstützungssystemen.

<sup>34</sup> Winkelmann, 2008: 198

Hierzu gibt es die Frage „Wie sind die begleitenden Prozesse mit dem zentralen Verkaufsprozesse synchronisiert?“ zu beantworten.

Ebenfalls wie bei der „Werteorientierten Unternehmensführung“ ist besonders die Wertegenerierung für den Kunden zu erwähnen. Das Besondere hieran ist, dass dieses Konzept sich bestens zum Vertrieb von Problemlösungen eignet. Dem Kunden werden mögliche Schwachstellen aufgezeigt, um dann mit der passenden Lösung dagegen zu steuern. Betriebswirtschaftlich betrachtet, ist gerade die individuelle und komplexe Beratung ein negativer Punkt an diesem Konzept. Eine solche intensive Beratung bietet sich nur an, wenn sich diese umfangreiche Beratung auch im Preis des Produktes niederschlägt und somit nicht zu einer Gewinnreduktion führt.

## **3.2 Konzeptbewertung und Auswahl**

Um das passende Konzept für die Wölfel Gruppe zu finden, werden nun die zwei relevanten Ansätze miteinander verglichen. Diese wurden aufgrund ihrer geeigneten Kriterien für einen technischen Vertrieb ausgewählt. Der Vergleich ist wichtig, um die Unterschiede zwischen den Konzepten aufzuzeigen und Feinheiten heraus zu kristallisieren. Entschieden wurde sich für den Sales-Excellence-Ansatz und das Wert-Transport-Modell. Beide Ansätze lassen sich gut auf einen technischen Betrieb anwenden und legen besonders Wert auf einen strukturierten und ausführlichen Vertrieb.

### **3.2.1 Vergleich von Sales-Excellence-Vertrieb und Wert-Transport-Modell**

Um zu einem Ergebnis zu gelangen, werden die beiden Ansätze bezüglich ihrer Komplexität, Anwendbarkeit und Realisierbarkeit anhand der bereits existierenden Strukturen sowie passendem Verhalten gegenüber der angestrebten Zielgruppe und den Vertriebszielen bewertet.

Beide Ansätze besitzen einen komplexen Aufbau, da sie mehrere Faktoren einbeziehen. Beim Sales-Excellence-Vertrieb liegt der Schwerpunkt in der Betrachtung von vier verschiedenen Dimensionen, die Einfluss auf den Vertrieb

nehmen. Diese umfassen Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement. Im Wert-Transport-Modell steht der Kunde im Vordergrund. Dafür muss die Kundenstruktur intensiv betrachtet und analysiert werden. Es wird Wert darauf gelegt, den Kunden individuell zu beraten und auch mögliche Schwachstellen bei ihm aufzudecken. Dies ist nur bei einem maximalen Wissen über den Kunden realisierbar.

Anhand der bereits existierenden Struktur sowie der Anzahl der Mitarbeiter ist eine umfangreiche Umsetzung des Sales-Excellence-Ansatzes schwierig. Da sich die einzelnen Vertriebsbereiche nicht klar voneinander distanzieren und ein umfangreiches Customer-Relationship-Management nicht vorliegt, wird dies zusätzlich erschwert. Aufgrund der technischen Erfahrung der Mitarbeiter ist das Umsetzen des Wert-Transport-Modells zum derzeitigen Zeitpunkt effektiver. Die Mitarbeiter besitzen das Know-Hows, sich mit verschiedenen Problemlösungen auseinander zu setzen.

Für die angestrebte Zielgruppe sind beide Ansätze interessant. Bei der angestrebten Zielgruppe handelt es sich besonders um Entscheidungsträger aus der Wirtschaft. In diesem Fall ist der Besitz eines umfangreichen Customer-Relationship-Management wie es im Sales-Excellence-Ansatz eingebunden ist von Vorteil. Dieser legt großen Wert auf das Nachfassen beim Kunden. Das erhöht die Kundenzufriedenheit sowie die Aussicht auf das Weiterempfehlen des Unternehmens. Das Wert-Transport-Modell bietet sich ebenfalls an. Hier wird der Kunde aktiv einbezogen. Dies kann besonders bei wichtigen Kunden einen guten Eindruck hinterlassen. Der Kunde hat aufgrund der individuellen Beratung das Gefühl, dass optimal auf seine Probleme und Wünsche eingegangen wird.

Hinsichtlich des angebotenen Produktspektrums bietet sich das Wert-Transport-Modell sehr gut für die Wölfel Gruppe an. Das Unternehmen wirbt mit individueller Unterstützung bei Problemlösungen. Daher sollte sehr viel Wert auf individuelle Beratung der Kunden sowie das Einbeziehen derer in den Unternehmensalltag gelegt werden. Der Ansatz Sales-Excellence behandelt keine tiefe und individuelle Beratung der Kunden. Es ist ein ganzheitliches Konzept, welches nicht individuell auf einen Kunden angewendet werden soll.

### 3.2.2 Ergebnis

Für das Unternehmen Wölfel bietet es sich an, eine Hybrid-Form aus beiden Modellen zu bilden. Wichtig für den Unternehmenserfolg ist die individuelle und fundierte technische Beratung zu den Produkten. Dies ist eine Besonderheit, die nur aufgrund des Wissens der Mitarbeiter erfolgreich sein kann. Das Einbeziehen der Kunden in das Unternehmen ist genauso hilfreich und ist zum Erkennen neuer gewünschter Produkte notwendig. Für die Umsetzung dieser Hybridform muss die Beschaffung der Kundendaten besonders verfolgt werden. Dies ist nötig, um umfangreiche Daten zu den Vorstellungen der Kunden zu erhalten. Der Sales-Excellence-Ansatz ist aufgrund seiner Komplexität und seines Umfangs nicht als alleiniger Ansatz für das Unternehmen zu empfehlen. Einzelne Bereiche sollten herausgezogen und in Zukunft weiter ausgebaut und optimiert werden. Darunter fällt das aktive Ausbauen des Bereichs Customer-Relationship-Management zum Nachfassen von Ansprachen, Beratungen und verkauften Produkten. So können auch in Zukunft Daten zur Bewertung erfasst und sichergestellt werden.

Basierend auf dem Wunsch, eine Hybrid-Form aus beiden Ansätze zu wählen, sollte dieser Aspekt auch bei der Auswahl von Vertriebspartnern berücksichtigt werden. Für die Auswahl des optimalen Vertriebspartners sollte ein Unternehmen gewählt werden, das einen ähnlichen Ansatz wie das eigene Unternehmen vertritt. Damit kann in diesem Bereich synergetisch gehandelt werden.

Damit das Festlegen auf ein theoretisches Konzept den Vertriebsalltag unterstützt, ist es wichtig, sich aktiv daran zu orientieren. Alle strategischen Konzeptionen sind ohne das kontinuierliche Überprüfen der einzelnen Tätigkeitsbereiche wirkungslos.



## 4 Grundelemente zur professionellen Auswahl von Sales-Partnern

Die Auswahl eines geeigneten Sales-Partners ist eine schwierige Entscheidung. Es gilt viele verschiedene Kriterien bei der Selektion zu betrachten. Diese oft komplexen Betrachtungen können Fehlentscheidungen minimieren. Hierbei ist das Bewusstsein über die potentiellen Kunden sowie eine klare Formulierung von Zielen die Basis für das weitere Vorgehen. Als Unternehmen muss man sich im Klaren darüber sein, was man von seinem Gegenüber erwartet.<sup>35</sup> Diese Entscheidung sollte gut durchdacht werden, denn wie in Abbildung 4-1 aufgezeigt wird, steht der richtige Vertriebspartner maßgeblich für den Erfolg einer Unternehmenspartnerschaft.

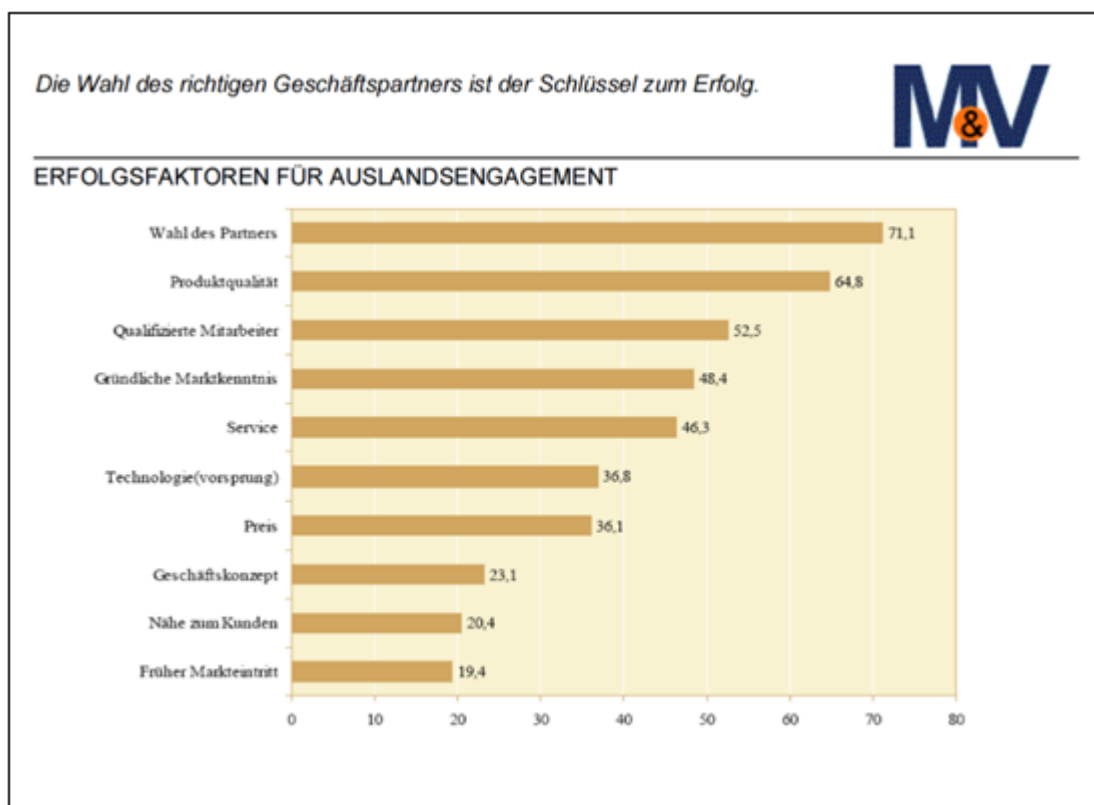


Abbildung 4-1: Erfolgsfaktoren für Auslandsengagement<sup>36</sup>

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Faktoren beleuchtet, die für die Auswahl eines Vertriebspartners relevant sind. Betrachtet werden neben der

<sup>35</sup> Vgl. <http://www.zukunftvertrieb.eu/> am 29. Juni 2012

<sup>36</sup> <http://www.zukunftvertrieb.eu/> am 29. Juni 2012



Auswahl des richtigen Standortes auch die Unternehmensstruktur sowie das Auftreten am Markt.

## **4.1 Orientierungspunkte zur Auswahl eines optimalen Standortes**

Das Ermitteln des richtigen Standortes sollte stets zu Beginn betrachtet werden. Es gibt verschiedene Gründe für diesen Ablauf. Die Auswahl des Standortes kann das Erreichen der gewünschten Ziele stark beeinflussen. Wurde die richtige Umgebung gewählt, kann dies das Agieren vereinfachen. Während der Auswahl des optimalen Standortes hat man die Chance, seine potentiellen Kunden vorab ausfindig zu machen. Dadurch lässt sich Kundennähe gezielter planen, um einen loyalen Kundenstamm aufzubauen.<sup>37</sup> Es ist nicht möglich an jedes Land mit den gleichen Zielen und Strategien heranzutreten. Da sich Länder und Regionen unterscheiden, sollte für eine Versorgung des Marktes stets vorab die Wahl des Standortes genau durchdacht und analysiert werden.<sup>38</sup>

### **4.1.1 Standortanalyse**

Eine Standortanalyse ist ein einflussreicher Aspekt für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Besonders bei der Auswahl von Vertriebspartnern spielt diese eine wichtige Rolle. So kann man entscheiden wo man sich über das gewählte Unternehmen im Partnerland angemessen präsentieren kann.

Abhängig vom Wirtschaftszweig muss vorab unterschieden werden, ob die Auswahl beschaffungs-, absatz- oder produktionsorientiert sein soll. Beschaffungsorientiert bedeutet, dass die Logistik und Infrastruktur als Faktor zu sehen sind. Daher sollen diese im ausgewählten Land nicht unverhältnismäßig kostenintensiv und umständlich sein. Im Falle einer absatzorientierten Analyse steht die Nähe zum Kunden im Vordergrund. Ist die Auswahl weder beschaffungs-

---

<sup>37</sup> Vgl. <http://www.experto.de/> am 30. Juni 2012

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.gfk-geomarketing.de/> am 30. Juni 2012

oder absatzorientiert sollten die Produktionsfaktoren vor Ort ausschlaggebend sein.<sup>39</sup>

Die Nähe zur Zielgruppe und somit dem potentiellen Kunden ist jedoch stets zu beachten. Dies ist besonders wichtig, um dem Kunden den Weg zum Unternehmen und umgekehrt zum Kunden nicht zu erschweren.<sup>40</sup> Für die Bewertung des richtigen Standortes gibt es verschiedene Erfassungsmethoden.

Die Checklistentechnik betrachtet rational verschiedene Einflussgrößen, um anhand dieser zu einer Entscheidung zu gelangen. In einer Checkliste können abhängig vom Unternehmen individuelle Faktoren einbezogen und betrachtet werden. Die Auswahl mit der Unterstützung einer Checkliste kann demographische Faktoren, Marktpotentialfaktoren, psychologische und soziopsychologische Faktoren, Konkurrenzverhältnisse, Infrastruktur, Objektbewertung, standortabhängige Kosten sowie Rahmenbedingungen individuell und intensiv behandeln. Problematisch an dieser Methode ist die Reduzierung der Betrachtung auf den Moment. Für einen Blick in die Zukunft werden keine Faktoren berücksichtigt.

Eine weitere Möglichkeit ist die Analogmethode. Bei dieser Methode werden anhand umfangreicher Kenntnisse eines strukturidentischen Vergleichsstandortes, auf den möglichen Erfolg des Bewertungsstandortes geschlossen. Für diese Bewertung gibt es verschiedene Umrechnungsansätze. Diese Ansätze heißen Pro-Kopf-, Marktanteils-, Umsatzverhältnis-, Kaufkraftindex- und Wiederkäuferumrechnung. Das Schwierige an dieser Methode besteht im Auffinden eines Vergleichsstandorts bei welchem alle relevanten Parameter vergleichbar sind.

Das Raumgebietsmodell bewertet den Standort anhand verschiedener Faktoren zur Bestimmung räumlicher Grenzen von Marktgebieten. Hierbei geht man davon aus, dass ein Kunde, wenn er zwei verschiedene Unternehmen der gleichen Branche mit gleicher Entfernung erreichen kann, nur Kunde von einem der beiden sein kann. Für dieses Modell können zwei verschiedene Ansätze heran-

---

<sup>39</sup> Vgl. <http://www.ihk-berlin.de/> am 30. Juni 2012

<sup>40</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> 30. Juni 2012

gezogen werden. Zum einen das Gravitationsmodell und zum anderen das Potenzialmodell. Das Gravitationsmodell orientiert sich an den sozialen Gesetzen eines Raumes. Dies bedeutet, die Anzahl der Käufe in Nachbargebieten richtet sich nach der Größe der Bevölkerung sowie der Entfernung, die sie zurücklegen müssten. Im Potenzialmodell werden Berechnungen über die Wahrscheinlichkeiten für den Kundennutzen für Aussagen verwendet. Bei diesem Ansatz können unendlich viele Berechnungen vorgenommen werden, da die Werte zum Einschätzen bei jeder Warengruppe anders ausfallen. Das Orientieren an diesem Modell ist besonders schwierig. Die Grundvoraussetzung, dass sich Kunden einem bestimmten Marktgebiet zuwenden, ist schwer messbar.

Die Methode der Distanzbetrachtung wendet das Raumgebietsmodell umgekehrt an. Der potenzielle Standort des Geschäfts wird zum Einschätzen der Absatzreichweite des entsprechenden Einzugsgebietes verwendet. Für das Umsetzen dieser Methode gibt es verschiedene Ansätze. Die Entfernungsmethode betrachtet die Luftlinie zwischen dem Unternehmensstandort und dem Einzugsgebiet. Bei der Wegmethode wird der tatsächliche Weg zwischen Geschäft und Einzugsgebiet betrachtet. Für die Zeitdaueremethode wird der Zeitaufwand für das Zurücklegen der Strecke betrachtet. Die Kostenmethode bezieht sich auf den Kostenaufwand für das Erreichen der Distanz. Die Problematik für die Einschätzung besteht darin, dass man sich zu Beginn über das Anziehungspotential seines Produktes bewusst sein muss.<sup>41</sup>

Für die Wölfel-Gruppe ist bei der Auswahl des richtigen Standortes von Sales-Partnern ein absatzorientierter Standort nützlich. Da Sie zum derzeitigen Zeitpunkt durch Partnerschaften besonders ihre Präsenz vergrößern und damit den Absatz erhöhen möchten. Um einen passenden absatzorientierten Standort zu finden, wurde sich für die Checklistentechnik entschieden. Denn hier kann ohne Marktdaten eine umfangreiche Bewertung vorgenommen werden. Zusätzlich besteht zu jedem Zeitpunkt die Option weitere Faktoren hinzuzufügen.

---

<sup>41</sup> Vgl. Pepels, 2007: 343-348

### 4.1.2 Vertriebsgebietsplanung

Der Außendienst und damit das Herantreten an den Kunden ist ein kostenintensiver Bereich im Vertrieb. Die Vertriebsgebietsplanung ist eine gute Möglichkeit, um diesen Aufwand zu minimieren.<sup>42</sup> Aufgrund dieser Planung kann das Potenzial einer einzelnen Region eingeschätzt werden. Da sich innerhalb eines Landes die Regionen unterscheiden, können so Kunden präziser angesprochen werden. Bevor eine Vertriebsgebietsplanung beginnen kann, müssen die Ziele für das Gebiet konkretisiert werden.

Für den Vertrieb müssen deshalb Entscheidungen getroffen werden, welches Ziel mit der Vertriebsgebietsplanung erreicht werden soll. Dies kann unter anderem die Erhöhung des Absatzes, das Verbessern des Deckungsbeitrags oder Pflege der Beziehung zum Kunden bedeuten. Für das Erreichen dieser Absatzziele wurden von der Gesellschaft für Konsumforschung, als eines der führenden Marktforschungsinstitute der Welt, drei verschiedene Planungsansätze entwickelt. Diese können nach Branche, Kundendichte und Erklärungsbedürftigkeit des Produktes unterschieden werden. Zusätzlich können diese drei Ansätze in territorial, produktbezogen und kundenbezogen unterteilt werden.

Eine territoriale Gebietsstruktur bedeutet, dass einem Mitarbeiter ein gewisser Bereich zugeteilt wird, in dem er alle Produkte des Unternehmens vertritt und für die Pflege der Kundenbeziehungen in seinem Gebiet verantwortlich ist. Dieser Ansatz ermöglicht es, Reisekosten gering zu halten und die Ansprache der Kunden einfach zu planen. Zudem können Leistungen einfacher verglichen werden. Bei beratungsintensiven Produkten empfiehlt sich dieser Ansatz nicht, da aufgrund unterschiedlicher Struktur der Gebiete eine solche Abgrenzung nicht von Vorteil wäre.

Bei erklärungsbedürftigen Produkten empfiehlt es sich, eine produktbezogene Gebietsstruktur zu wählen. In diesem Fall werden die Kunden nicht nach Gebieten aufgeteilt, sondern nach dem Bedarf der Produkte. Dazu bedarf es stärkerer Produktkenntnisse, um dem Kunden aktuell eine individuelle Betreuung anbieten zu können. Aufgrund der Individualität erhöhen sich die Reisekosten. Die

---

<sup>42</sup> Vgl. <http://www.gfk-geomarketing.de/> am 04. Juli 2012

Vergleichbarkeit der Aktionen wird schwieriger. Dazu wird der Planungsbedarf der Einsätze in der Gesamtheit sowie im Einzelnen schwieriger. Positiv ist jedoch, dass abhängig vom Absatz unterschiedlich große Gebiete betreut werden können.

Der kundenbezogene Ansatz ist eine Extremform. In dieser Planung werden Gebiete anhand von Kunden unterteilt. Dadurch wird eine umfassende Pflege von Kunden und damit der Kundebeziehung ermöglicht. Diese Struktur bietet sich besonders für arbeitsintensive und kundenspezifische Produkte an. Problematisch ist die selten homogene Kundenstruktur in einem Gebiet. Ist dies der Fall und man trifft auf eine große geographische Streuung, erhöhen sich die Reisekosten und die Pflege der Kundenbeziehung wird erschwert. Zudem sind die möglichen Kundenkontakte gegenüber den beiden anderen Ansätzen geringer und das Vergleichen der Leistungen ist kaum möglich.

Zusätzlich gibt es verschiedene Misch- und Sonderformen, die jedoch unternehmensspezifisch entwickelt werden müssen.<sup>43</sup> Bei diesen Ansätzen handelt es sich um theoretische Möglichkeiten. Vor Ort sollte ein Vertriebsmitarbeiter in die Planung mit einbezogen werden, da dieser Auskunft über die realen Strukturen des Marktes geben kann.<sup>44</sup>

Das Ziel der verschiedenen Vertriebspartnerschaften soll das Erhöhen der Absatzzahlen sein. Zusätzlich ist es von Vorteil wenn die Kundenbeziehungen ebenfalls gestärkt werden würden. Da es sich um erklärungsbedürftige Produkte handelt sollte die produktbezogene Vertriebsstruktur gewählt werden. So lässt sich ein möglichst großes Gebiet betreuen und die Kundenbeziehung wird aufgrund dieser individuellen Beratung gestärkt.

#### **4.1.3 Lokalisierung von potentiellen Kunden**

Kunden können als Nachfrager in einem definierten Markt bezeichnet werden. Unter diesen Nachfragern können Einzelpersonen sowie Institutionen mit meh-

---

<sup>43</sup> Vgl. <http://www.gfk-geomarketing.de/> am 14. Juli 2012

<sup>44</sup> Vgl. <http://www.gfk-geomarketing.de/> am 14. Juli 2012

rerer Entscheidungsträgern fallen.<sup>45</sup> Bezogen auf einen Absatzmarkt wird von einem potentiellen Kunden gesprochen, wenn dieser Interesse an Dienstleistungen sowie Produkten eines Unternehmens besitzt. Dieses Interesse kann auch den Erwerb oder die zeitlich begrenzte Nutzung umfassen.

Es kann zwischen Laufkundschaft, Stammkundschaft, Altkunden und Neukunden unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse einer Kundengruppe besonders wichtig. Die Pflege der Verbindung zur Stammkundschaft sollte keine allgemeinen Unternehmensinformationen beinhalten. Diese Kundengruppe hat bereits eine Beziehung zum Unternehmen aufgebaut und ist auch mit dessen allgemeinem Auftreten vertraut. Bei Neukunden wiederum sollte viel Wert auf Akquise gelegt werden. Dies beinhaltet besonders das Vorstellen des Unternehmens, der Produkte und Tätigkeitsbereiche. Dafür sollte zu Beginn mehr Zeit investiert werden.<sup>46</sup>

Anhand von Marktdaten kann die Verteilung von Zielgruppen und somit potentiellen Kunden aufgezeigt werden. Durch diese Daten können mögliche regionale Ballungsräume für potentielle Kundengruppen ausfindig gemacht werden. Die genaue Betrachtung der Kundenstruktur in einem Gebiet schafft einen transparenten und aussagekräftigen Markt. Diese Transparenz kann zum Aufdecken interessanter Regionen beitragen. Ein exakteres Abschätzen des Erfolgs ist realisierbar. Das systematische Analysieren von regional abhängigen Zielgruppen vermeidet Streuverluste und schafft eine fach-, produkt- und kundenspezifische Ansprache.<sup>47</sup>

## 4.2 Marktanalyse

Für das strukturierte Vorgehen bei der Akquise von neuen Vertriebspartnern kann eine umfangreiche Marktanalyse Aufschluss über einzelne Bereiche liefern. Eine Marktanalyse ist eine systematische Erhebung, um die Position von verschiedenen Unternehmungen am Markt zu bewerten. Diese kann, wie auch

---

<sup>45</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 15. Juli 2012

<sup>46</sup> Vgl. <http://projektmanagement-definitionen.de/> am 15. Juli 2012

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.gfk-geomarketing.de/> am 17. Juli 2012

die Marktbeobachtung, zur Transparenz des Marktes beitragen. Für eine Marktanalyse werden spezielle Märkte entweder für Produkte, für einzelne Hersteller oder Wirtschaftszweige bezüglich Aufwandserfordernissen an den Zielmärkten sowie die Bedarfslage und die daraus resultierenden Ertragsmöglichkeiten am Absatzmarkt bewertet.

Bei einer Marktanalyse können verschiedene Beschaffungsmärkte wie die für Rohstoffe, Energie sowie auch der Arbeitsmarkt betrachtet werden. Weitere Untersuchungsfelder können auch die Analyse der Finanzierungsmärkte in Bezug auf Kapital,- Geld und Devisenmarkt sowie auch die Analyse der Absatzmärkte für Erzeugnisse sein.

Der Untersuchungsraum sollte alle Bereiche des Marktes umfassen. Damit eine Marktanalyse aussagekräftig ist, sollte sie nicht nur zu einem genauen Zeitpunkt sondern in einem begrenzten Zeitraum durchgeführt werden.<sup>48</sup>

Mit Hilfe der gewonnenen Daten können Chancen vorab erkannt und Risiken besser eingeschätzt werden. Das Betrachten der für diesen Bereich relevanten Variablen lässt das Potential am Markt erkennen. Eine detaillierte Betrachtung ist eine gute Grundlage zum Bewerten der realen Absatzzahlen. Eine nicht ausreichende Kenntnis über den Markt kann später die Ursache für Umsatz und Absatzprobleme darstellen. Um eine Marktanalyse durchzuführen, ist eine genaue Zielsetzung erforderlich, die auch konsequent verfolgt werden muss. Innerhalb einer solchen Analyse sollten die Komponenten Kapazität und Mitarbeiter sowie deren Know-How mit einbezogen werden. Diese Einflussgrößen können die reale Umsetzung der erhaltenen Zahlen beeinflussen und deren Messbarkeit ermöglichen.<sup>49</sup>

Zusätzlich kann innerhalb einer Marktanalyse eine Produktanalyse, sowie Absatzanalyse durchgeführt werden. Bei einer Produktanalyse steht das Produkt im Vordergrund und ist der Schwerpunkt der Erhebung. In einer Absatzanalyse wird der Markt bezüglich seiner Nachfrage betrachtet. Um eine realistische Be-

---

<sup>48</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 17. Juli 2012

<sup>49</sup> Vgl. Birker, 2008: 65-55

wertung durchführen zu können sollte als Basis eine Konkurrenzanalyse mit einbezogen werden.

Das Erheben von Marktdaten findet zum großen Teil im Bereich Marketing statt. Wenn ein Unternehmen keine eigenen Daten erhoben hat oder diese nicht verfügbar sind, können Marktforschungsinstitute hinzugezogen werden. Diese können bei der Erhebung eigener Daten unterstützen oder bereits existierende Analysen vorstellen.<sup>50</sup>

#### 4.2.1 Marktbeobachtung

Eine Beobachtung durchzuführen, also das Beurteilen eines Marktes ohne dabei verbale Äußerungen oder Zahlen miteinzubeziehen, ist eine interessante Quelle für Informationen.<sup>51</sup> Das Erheben von Marktbeobachtungen fällt in einen Bereich der Marktforschung. Bei dieser Beobachtung werden Marktentwicklungen betrachtet. Diese können sich entweder auf ein einzelnes Unternehmen oder auf eine ganze Wirtschaftsgruppe beziehen. Hierbei werden die Stellungen an Beschaffungs- und Absatzmärkten analysiert. Basierend auf diesen Informationen können Zukunftsprognosen über mögliche Entwicklungen gegeben werden. Die Daten für eine Marktbeobachtung können intern durch die eigene Betriebsstatistik oder extern durch Branchenstatistiken sowie Wirtschaftsstatistiken erhalten werden. In dieser Erhebung können ebenfalls Marktforschungsinstitute durch eigene Panels-Erhebungen fehlende Daten liefern.<sup>52</sup>

Das Wissen über verschiedene Marktinformationen ist in verschiedenen Vertriebsbereichen von Vorteil. Marktveränderungen werden schneller realisiert. Dadurch hat das Unternehmen frühzeitig die Möglichkeit, darauf zu reagieren. Ein positiver Nebeneffekt einer Marktbeobachtung kann zudem das Aufdecken von Trends am Markt sein. Für die Entwicklung einer passenden Vertriebsstrategie sind Marktinformationen ein wichtiges Instrument, um bedarfsgerecht am Markt zu agieren. Mit einer aktiven Marktbeobachtung kann die Marktstellung

---

<sup>50</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 18. Juli 2012

<sup>51</sup> Vgl. Birker, 2008: 79.

<sup>52</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 20. Juli 2012



des Unternehmens, das Konkurrenzverhalten am Markt sowie das Verhalten der Kunden besser eingeordnet werden.<sup>53</sup>

Aktuelle Begebenheiten wie die Eurokrise zeigen, dass das aktive Beobachten des Marktes das Risiko von Fehleinstiegen am Markt minimieren kann. In einer Potentialanalyse kann als Ergebnis ermittelt werden, ob der Markt großes Interesse an einem Produkt besitzt. Wenn dazu jedoch nicht die finanziellen Mittel vorhanden sind, lässt sich dies dementsprechend nur begrenzt absetzen.

#### **4.2.2 Nähe zum Kunden**

Der Begriff Kundennähe bezieht sich auf die Distanz, die zwischen Anbieter und Kunde entstehen kann. Diese Nähe kann individuell oder für den kompletten Kundenkreis erfolgen. Diese Distanz entsteht in einem sozialen Raum, der sich auf Kunden bezieht. Dieser soziale Raum ist der Markt, an dem das Unternehmen agiert. Der Bereich Kundennähe setzt sich aus zwei verschiedenen Komplexen zusammen. Im externen Komplex werden die Verbundenheit und Verflechtung des Unternehmens in Bezug auf den Markt behandelt. Diese Verbundenheit muss aktiv aufgebaut und gepflegt werden. Dabei sollte parallel eine Kostenkontrolle durchgeführt werden, um die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung zu garantieren. Zielgruppen verhalten sich nicht homogen, das erschwert das Erschaffen von Kundennähe. Jedoch sollte man beachten: Je separierter die Individuen angesprochen werden, umso höher sind die Kosten für die Ansprache. Es sollte abgeschätzt werden, ob sich eine universelle Ansprache noch rentiert. Der interne Komplex hingegen umfasst das Verhalten der Mitarbeiter bezüglich der Kundennähe.

Eine aktive Pflege der Kundennähe ist für einen langen Erfolg wichtig. Einige Unternehmen sind sich darüber nicht bewusst. Zum einen denken viele, dass an ihrer Kundennähe nichts auszusetzen ist. Zusätzlich sehen sie aufgrund ihrer Marktfarbe und ihrer Defizite im Führungsstil keinen Grund zu einem Umdenken. Dass diese Unternehmen sich dennoch am Markt halten können, liegt

---

<sup>53</sup> Vgl. Homburg, 2010: 231

oft nur an sehr guten Produkten und der passenden Standortwahl. Jedoch sollte bei diesen Punkten aufgepasst werden, da sich Marktveränderungen stark auf diese Faktoren auswirken können und dann eine fehlende Marktnähe sich besonders negativ auswirkt.<sup>54</sup>

Die Beziehung zum Kunden ist nicht nur für die eigene Vertriebsorganisation ein Erfolgsfaktor. Für das Gelingen einer Partnerschaft ist ebenso die Kunden-  
nähe des gewünschten Vertriebspartners von großem Einfluss. Tabelle 4-1 ist eine beispielhafte Checkliste zum Überprüfen von Kundenbeziehungen. Diese zeigt, wie wichtig es ist, umfangreich bei der Bewertung von Kundenbeziehungen zu denken und ebenfalls indirekte Entscheidungsträger mit aufzunehmen.

Tabelle 4-1: Beispielhafte Checkliste zur Kontrolle der Kundenbeziehungen

2 BESCHREIBEN SIE IHRE BEZIEHUNGEN ZU IHREN KUNDEN <span style="float: right;">absatzwirtschaft</span>	
	Belegen Sie mit objektiven Nachweisen die Intensität ihrer Beziehungen zu bestimmten Zielgruppen innerhalb der Kundenorganisation
Radiologen, Kardiologen Chirurgen, Intensivmedizin Leiter/Mitarbeiter IT-Abteilung Administration Einkauf (im Besonderen bei größeren Organisationen) Lokale Verbände/Vereinigungen Niedergelassene Ärzte	Gute Kontakte zu Radiologen, exzellente Kontakte zu Kardiologen Objektiver Nachweis 1: Artikel mit dem führenden Kardiologen des Landes geschrieben über die Anwendung der Sonographie in der Kardiologie Objektiver Nachweis 2: Events bei Referenzkunden und Roadshows werden von den führenden Radiologen gerne wahrgenommen (Teilnehmerlisten!) Objektiver Nachweis 3: Marktanteil bei den führenden Krankenhäusern überproportional hoch
Tender Writing Authorities, Consultants, Agenten	Gute Verbindungen zu Tender Writing Authorities (objektiver Nachweis: Verankerung der Spezifikationen in Tendern)
Gesundheitsministerium, andere Regierungseinrichtungen (national und lokal)	Gutes Netzwerk bei Kommunalverwaltungen, Möglichkeit des Lobbying in allen Ebenen der Regierung (Achtung: objektiven Nachweis in den nächsten drei Monaten zusammen mit eigenem Personal verifizieren)

55

### 4.2.3 Konkurrenzanalyse

Dieser Teil der Marktbetrachtung umfasst das Analysieren der Konkurrenz. Zu Anfang werden alle Anbieter eines gleichen Gutes am Absatzmarkt ermittelt. Der darauffolgende Schritt betrachtet das Verhalten der Mitbewerber anhand ihrer Unternehmensstrukturen und ihrer Maßnahmen zum Bearbeiten des Marktes. Besonders intensiv müssen die Erfolgsfaktoren des Marktführers betrachtet

<sup>54</sup> Vgl. Tomczak, 1994: 33-34

<sup>55</sup> <http://www.absatzwirtschaft.de/> am 01. August 2012

werden. Bedürfnisfremde Anbieter am Markt spielen auch eine große Rolle. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die sich am angestrebten Markt bewegen oder in einem ähnlichen Sachgebiet agieren. Diese sollten bei einer Konkurrenzanalyse berücksichtigt werden, da sie den Markt ebenfalls beeinflussen.

Gegenstand für eine Konkurrenzuntersuchung sind zum einen die wirtschaftlichen Voraussetzungen des Mitbewerbers, seine Position am Markt und seine Organisationsstruktur. Interessant für eine solche Erhebung sind die Sortimentsstruktur sowie die Beziehung zu den Lieferanten. Diese beiden Größen können besonders wichtig für die Bewertung der ersten Punkte sein.

Als Unternehmen hat man verschiedene Möglichkeiten, Daten für eine Konkurrenzanalyse zu erhalten. Abhängig vom Land bestehen in organisierten Wirtschaftszweigen Branchenstatistiken oder Verbandsstatistiken mit diversen Anhaltspunkten. Branchenbeobachtung sowie die Befragung von Experten können bezüglich des gewünschten Marktes ausreichend Informationen über den Markt und dessen Verteilung liefern. Das Heranziehen von Marktanalysen verschiedener Institute ist eine gute Möglichkeit, in komplexen und wenig erschlossenen Märkten Informationen zu erhalten.<sup>56</sup> Auch wenn die Konkurrenz in Spezial- oder Nischenmärkten überschaubar ist, sollte hier ebenfalls eine Analyse durchgeführt werden. Denn auch hier ist die Transparenz des Marktes von Vorteil.<sup>57</sup>

Werden selbständig Daten erhoben, sollten diese systematisch durchgeführt und regelmäßig überprüft werden. Eine systematische Erhebung vereinfacht das Überprüfen und Nachfassen. Zusätzlich können Datensätze, die zu einem unterschiedlichen Zeitraum erhoben wurden, besser miteinander verglichen werden. Beim Absatz verschiedener Produkte oder dem Bearbeiten verschiedenen Regionen sollten die Erhebungen differenziert durchgeführt werden. Werden Daten dezentral erhoben, muss darauf geachtet werden, diese an einer

---

<sup>56</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 15. Juli 2012

<sup>57</sup> Vgl. Birker, 2008: 90

einheitlichen Stelle zusammenzutragen. Diese sollte die einzelnen Daten analysieren und komprimiert wieder nach außen geben.<sup>58</sup>

Das Ziel einer Konkurrenzanalyse ist zum einen ein Entscheidungsgrund für langfristige Maßnahmen, da sich so Marktnischen und Möglichkeiten gegenüber der Konkurrenz aufzeigen lassen. Eine kontinuierliche Beobachtung der Konkurrenz lässt Veränderungen am Markt erkennen und ermöglicht eine schnelle Reaktion auf diese. Das Durchführen einer Konkurrenzanalyse kann ebenfalls die Grundlage zum Aufdecken potentieller Vertriebspartner sein. Hier kann unter anderem gezeigt werden, welche Unternehmensstrukturen der eigenen ähnlich sind und ob eine Zusammenarbeit zum Vorteil beider Firmen entsteht.<sup>59</sup>

### **4.3 Einflussgrößen zur Auswahl von Sales-Partnern**

Um den zum Unternehmen passenden Vertriebspartner zu finden, gilt es verschiedene Einflussgrößen zu betrachten. Abhängig von den Unternehmenszielen und -wünschen sollten die Komponenten Ansprache sowie Kompetenz der Mitarbeiter separiert betrachtet werden.

#### **4.3.1 Akquise-Strategie**

Das Durchführen einer Konkurrenzanalyse kann die Basis zur Auswahl von Vertriebspartnern darstellen. Innerhalb dieser Beobachtung werden Unternehmen recherchiert, die sich im gleichen Markt bewegen. Da zusätzlich die Strategie, Größe wie auch die Ziele des Unternehmens mit einfließen, ermöglicht dies ein umfangreiches Bild, das die Auswahl des potentiellen Sales-Partners vereinfacht. Dadurch lassen sich die Unternehmen zur näheren Betrachtung eingrenzen.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Homburg, 2010: 228

<sup>59</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> am 15. Juli 2012

<sup>60</sup> Vgl. Birker, 2008: 88

### 4.3.2 Mitarbeiterentwicklung und Qualifizierung

Die Beratungsintensität eines Gutes ist abhängig von der Komplexität der Anwendung sowie dem Verständnis des Produktes. Prinzipiell jedoch sollte ein Unternehmen stets auf die Qualität seiner Verkäufer und damit seines Sales-Partners achten. Besonders der Verkauf von technischen Gütern ist mit einer komplexen Beratung zwingend verbunden.

Dabei muss auf ein ausgewogenes Verhältnis von technischer Affinität und charismatischem Auftreten geachtet werden. Früher dominierten in diesem Beruf technisch ausgebildete Kräfte und man sah wenige Ingenieure in diesem Bereich. Doch aufgrund steigender technischer Komplexität und den rasanten technischen Veränderungen, werden diese Stellen immer mehr von Ingenieuren und Technikern besetzt. Besonders in der Technik-Branche setzt sich der Kunde intensiv mit der Thematik auseinander. Aus dieser eigenen Erkenntnis heraus wählt er das Produkt aufgrund bestimmter technischer Kriterien. In diesem Bereich werden selten Produkte aufgrund suggerierter psychologischer Merkmale ausgewählt. Daher kann der Verkauf von technischen Gütern als gegenseitiger Lernprozess gesehen werden. Der Verkäufer erläutert dem Kunden seinen gewonnen Mehrwert aus dem Produkt, während dieser parallel die Kundenwünsche erfährt.

Der Sales-Partner muss das Produkt sowie die Funktionen und Anwendungsbereiche sehr gut kennen. Er sollte stets über dessen Anwendungsbereich hinaus Kenntnisse über den Markt besitzen und sich in verschiedene Anwendungsproblematiken hineinversetzen und diese bewältigen können. Sein Wissen sollte in diesem Bereich nicht nur oberflächlich sondern in die Breite ausgelegt sein.<sup>61</sup> Besonders kleine ausländische Firmen legen wenig Wert auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Zum großen Teil liegt dies an den hohen Kosten für Trainings. Das Bewusstsein über diese Problematik ist eine gute Grundlage für das Festlegen von Zielen sowie das Einschätzen des Potentials des gewünschten Sales-Partners.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Becker, 1993: 3

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.absatzwirtschaft.de/> am 01. August 2012

Für das Bewerten dieses Bereichs können ebenfalls Checklisten verwendet werden. So lassen sich positive, wie auch negative Punkte festhalten und mit Lösungsansätzen versehen. Es kann eine Checkliste für den Vor-Ort-Besuch erstellt werden und eine weitere für das Bewerten der Organisationsstruktur vom eigenen Firmensitz aus. Des Weiteren ist eine Checkliste über das Produktspektrum zur Bewertung der Intensität der Beratung von Vorteil. In dieser kann auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter beurteilt werden. Tabelle 4-2 und Tabelle 4-3 sind beispielhaft für den inhaltlichen und graphischen Aufbau einer solchen Checkliste.

Tabelle 4-2: Beispielhafte Checkliste zur Kontrolle der Mitarbeiterqualifizierung

4 MITARBEITERENTWICKLUNG UND -QUALIFIZIERUNG <span style="float: right;">absatzwirtschaft</span>		
Mitarbeiterentwicklung und -qualifizierung (ohne Produktwissen) im Verkauf, Administration	Letzte 12 Monate zwei Vertriebsbeauftragte mit der Ausbildung Bachelor (BSc), zwei Vertriebsbeauftragte mit Master (MSc), zwei Bachelor of Administration (BBA)	Nächste 12 Monate ein Vertriebsbeauftragter Md, zwei Vertriebsbeauftragte mit der Ausbildung BSc, zwei Vertriebsbeauftragte mit MSc, zwei Administration (BBA)
Management, Organisation und Kundenbetreuung	Pläne, Organisation, Service, Hotline, konkrete Geschäftsprozesse etc.	
Qualitätsmanagement	ISO-Dokumente, Zertifikate etc.	
Büroausstattung und IT-Infrastruktur, Internet	vor allem Investitionen wie PCs, Fax, Mobiltelefone etc. zeigen lassen und vor Ort bewerten.	
Service-Tools	spezielle Laptops, Multimeter, Oszilloskop etc.	

63

<sup>63</sup> <http://www.absatzwirtschaft.de/> am 01. August 2012

Tabelle 4-3: Beispielhafte Checkliste für einen Wissenscheck

3 WISSENSCHECK PRODUKTE UND LÖSUNGEN <span style="float: right;">absatzwirtschaft</span>			
Produkte und Lösungen (Grundlagenwissen über Modalität, Wissen über Anwendung und Bedienung des Produkts, Applikationen, Einsatzgebiete etc.)	Nicht anwendbar	Letztes Training (Inhalte, Art)	Nächstes Training (Inhalte, Art)
Röntgen/Mobile Röntgengeräte		Mid Life Kicker Produkt Training 4/2004	Launch Nachfolgeprodukt Training 4/2006
Gefäßuntersuchungen		Applikationstraining 1/2005 Produktschulungen 1/2005	Applikationstraining 1/2006; Externes Training medizinische Anwendungen
... Finanzierung/Leasing (auch lokal)		Interne Schulung 1/2003	Externes Seminar 11/2005
PACS, IT Solutions and Managed Services		–	Basis Training IT Solutions 10/2005

64

## 5 Entwicklung eines Checklistsensystems für die Wölfel Gruppe

Dieses Kapitel umfasst die Anwendung der im vorherigen Text erlangten theoretischen Kenntnisse anhand des Aufbaus eines Checklistsensystems. Dieses soll die Auswahl internationaler Sales-Partner vereinfachen und das Überprüfen der Vertriebsaktionen erleichtern. Schwachstellen sollen so schneller aufgedeckt werden um mit effektiven Maßnahmen dagegen wirken zu können. Die Umsetzung eines Checklistsensystems ist eine kostengünstige Herangehensweise, die mit einem geringen Ressourceneinsatz verbunden ist. Gerade für die Wölfel Gruppe bietet sich dies an, da auch ohne umfangreiche Eingangsdaten Bewertungen vorgenommen werden können. Gut informierte und interessierte Mitarbeiter genügen, um die Checklisten auszufüllen oder zu vervollständigen. Bei dem Erstellen der Checklisten wurde Wert auf ein System gelegt, um diese schlüssig zu einander aufzubauen. Der Aufbau wurde so gestaltet, dass alle Checklisten ähnlich strukturiert sind. Die Unterschiede werden im Vorfeld jeder Checkliste umfangreich erläutert und begründet. Die Informationen der Check-

<sup>64</sup> <http://www.absatzwirtschaft.de/> am 01. August 2012

listen basieren auf Informationen aus der IHK-Checkliste zur Standortanalyse, der Internetseite Vertriebsstrategie<sup>65</sup>, der Zeitung Absatzwirtschaft sowie Input aus dem Unternehmen und der aufgeführten Literatur.

## 5.1 Bewertung der aktuellen Situation

Die Checkliste zur Bewertung der aktuellen Situation bezüglich der internationalen Vertriebspartner ermöglicht es, diverse vertriebsrelevante Kriterien zu beleuchten. Eine Bewertung anhand einer Checkliste bietet sich besonders aufgrund der Flexibilität der Fragen an. Dies bedeutet interessante Punkte wie Gedanken zum Vertriebskonzept können in dieses System leicht eingebunden werden. Eine solche Bewertung ist nötig, um das Thema Vertrieboptimierung systematisch anzugehen und festzustellen wo Potentiale und Schwächen stecken. Zusätzlich können anhand dieser Kriterien Bereiche aufgezeigt werden, die bearbeitungsintensiv oder oberflächlicher betrachtet werden können. Die Checkliste ist für die Wölfel Gruppe entwickelt worden und enthält daher viele Fragen bezüglich der Qualifikation und Kompetenz der Sales-Partner. Zu Beginn der Checkliste muss zuerst eine Gewichtung der einzelnen Kriterien vorgenommen werden. Dies ermöglicht das Aufstellen einer Reihenfolge anhand der wichtigsten Faktoren. Danach muss die aktuelle Situation bewertet werden. Dabei können Punkte zwischen 1-5 vergeben werden. Anhand dieser Bewertung können die Stärken und Schwachstellen ausfindig gemacht werden. Dabei lässt sich feststellen ob die wichtigen Kriterien ausreichend Punkte erhalten, oder ob zu viel Wert auf nebensächliche Dinge gelegt wird. Nachdem die Bewertung durchgeführt wurde muss die Ist- und Soll-Situation der einzelnen Punkte beschrieben werden. Dieser Vergleich dient als Basis zum Ermitteln der Differenz und der daraus abzuleitenden Maßnahmen. Die numerische Bewertung vorab ist in diesem Fall eine Orientierung. Anhand dieser lässt sich der

---

<sup>65</sup> Beispielhafte Checklisten:

<http://www.vertrieb-strategie.de/> am 22. Juni 2012  
<http://www.ihk-berlin.de/> am 03. Juli 2012



Umfang der Maßnahmen bestimmen und veranschaulicht die Dringlichkeit einzelner Faktoren. Hierbei gilt, umso höher die Gewichtung umso wichtiger ist der Punkt. Umso geringer die Bewertung desto mehr muss investiert werden. Eine Vertriebspotentialermittlung schafft ein Bewusstsein über den aktuellen Stand der Dinge. Anhang A enthält die Checkliste für Vertriebspotentiale.

## 5.2 Standortanalyse

Eine Standortanalyse anhand einer Checkliste ermöglicht eine unternehmensindividuelle Bewertung, da Faktoren flexibel zugefügt werden können. Dadurch kann aktiv auf räumliche und wirtschaftliche Veränderungen eines Zielmarktes reagiert werden. Zusätzlich ist diese Weise kostengünstig und benötigt keine erhobenen Daten. Die Standortanalyse der Wölfel Gruppe enthält viele Faktoren, die relevant für die Auswahl eines potentiellen Landes sind. Diese wurden integriert, da aufgrund des Nischenmarkts maximal ein Standort pro Land rentabel ist. Als erster Schritt ist es sinnvoll, mehrere Standorte parallel zu vergleichen, um klare Unterschiede aufzuzeigen. Dafür muss zu Beginn eine Gewichtung der Faktoren vorgenommen werden. Diese müssen für beide Standorte gleich sein. Die Vergabe der Punkte muss dann individuell für jeden Standort anhand der einzelnen Kriterien abgegeben werden. Um einen Vergleichswert zu erhalten, müssen die jeweils vergebenen Punkte mit der Gewichtung multipliziert werden. Allgemein lässt sich sagen, dass der Standort mit der höheren Gesamtpunktzahl theoretisch für das Unternehmen interessanter ist. Jedoch sollte auch hier darauf geachtet werden, in welchem Verhältnis die hoch gewichteten Faktoren zu der Gesamtpunktzahl stehen. Wenn diese im schlechter bewerteten Standort gut abschneiden, sollte überlegt werden, ob dieser nicht kostengünstiger abschneidet. Falls sich die zu vergleichenden Standorte doch in einem Land befinden, müssen die Länderfaktoren als detaillierte Standortfaktoren gesehen werden. Als zweiter Schritt sollte eine Standortbetrachtung durchgeführt werden. Dadurch kann der ausgewählte Standort detailliert betrachtet werden. In dieser Betrachtung müssen wieder die Ist- und Soll-Situation eingehend verglichen und mögliche Ansätze zur Verbesserung der Kriterien geliefert werden. Eine Standortanalyse ist eine gute Basis zur Auswahl des rich-

tigen Vertriebspartners. Sie kann jedoch auch durchgeführt werden, um Anfragen auf eine Partnerschaft im Ausland zu bewerten. Wenn diese vorab durchgeführt wird, ist man sich über die Chancen im Land bewusst und muss nicht allen Versprechen des potentiellen Vertriebspartners vertrauen. In Anhang B.1. und B.2. sind die Checklisten zum Standortvergleich, sowie Standortbetrachtung abgebildet.

### **5.3 Konkurrenzbeachtung**

Einen Markt ohne Daten zu beschreiben und zu analysieren ist ein schwieriges Unterfangen. Denn gerade detaillierte Kennwerte ermöglichen eine vertrauenswürdige Zukunftsprognose. Gerade für Unternehmen, die sich noch in den Anfängen von eigenen Erhebungen befinden kann ein Checklistenvergleich Aufschluss geben. Zu Anfang kann geschaut werden ob im Ausland ähnliche Daten wie in Deutschland öffentlich zugänglich sind. Wenn dies nicht möglich ist, ist es schwierig im Ausland an die gewünschten Daten zu gelangen ohne teure Marktforschungsinstitute zu konsultieren. Dann bietet sich ein schriftlicher Vergleich der Konkurrenzunternehmen an. Ein Vergleich muss von über den Markt informierte und qualifizierte Mitarbeiter bearbeitet werden. Dies schafft vertrauenswürdige Angaben ohne Daten zu benötigen. Um einen solchen Vergleich durchzuführen, muss die Konkurrenz am Markt ausfindig gemacht werden. Aus diesem Grund ist diese Analyse besonders vorteilhaft für ein Unternehmen wie die Wölfel Gruppe. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich nur eine geringe Anzahl von Firmen am Markt bewegt. Das schränkt den Umfang der Recherche ein. Nach dem Ermitteln der Konkurrenzfirmen, müssen umfangreiche Informationen über diese eingeholt werden. Dies kann anhand von Internetseiten, Zeitschriften und Marktprofis geschehen. Zum Schluss kann man die Konkurrenzfirmen miteinander und mit dem eigenen Unternehmen vergleichen. Dadurch lassen sich mögliche Schwächen sowie Stärken aufzeigen und Potentiale entdecken. Eine Konkurrenzanalyse liefert Aufschluss darüber, ob eine der ermittelten Konkurrenzfirmen für eine Vertriebspartnerschaft in Frage kommen könnte. Sie zeigt auf, welches Potential

durch diese Firma für das Unternehmen am Markt entsteht. Anhang C enthält die Checkliste zur Konkurrenzanalyse.

## **5.4 Mitarbeiterqualität**

Die Qualität der Mitarbeiter ist besonders für beratungsintensive Produkte ein wichtiger Faktor und sollte daher bei der Auswahl von Vertriebspartnern berücksichtigt werden. Produkte der Wölfel Gruppe benötigen eine umfangreiche Beratung und müssen von qualifiziertem Personal vertreten werden. Um ein Bewerten der Mitarbeiter vornehmen zu können, werden in der Checkliste nicht nur Faktoren bezüglich des Wissensstands der Mitarbeiter behandelt. Es wurden auch Faktoren aufgenommen, die die Rahmenbedingungen im Unternehmen betreffen und den Work-Flow beeinflussen. Dies betrifft den technischen Standard sowie die Führung im Unternehmen. Die Liste ist umfangreich geschrieben, um alle wichtigen Punkte zu erfassen. Daher muss auch hier zu Beginn eine Gewichtung durchgeführt werden. Da auch in diesem Bereich klar definiert werden muss, wo die Schwerpunkte liegen. Intensiv sollte der Bereich Maßnahmen zum Ausgleich der Ist- und Soll-Situation bearbeitet werden. Dieser Punkt kann für Vertragsverhandlungen mit Vertriebspartnern relevant sein, da die Mitarbeiterqualität kontinuierlich überprüft und gefördert werden muss. In Anhang D befindet sich die Checkliste zum Prüfen der Mitarbeiterqualität.

## **5.5 Kundennähe**

Damit die Auswahl des Sales-Partners auch auf lange Sicht erfolgsversprechend ist, sollten auch dessen Bemühungen zur Ansprache des Kunden, wie auch die Pflege der Kundenbeziehungen selbst genauer betrachtet werden. Der einmalige Absatz eines Produktes ist natürlich ein guter Anfang, jedoch kann gerade mit der Pflege der Kundenbeziehungen sowie mit der Nähe zum Kunden das Bewerben kostengünstig bestritten werden. Hierzu wurde ebenfalls eine Checkliste entwickelt, die zuerst die Gewichtung der einzelnen Faktoren voraussetzt, um im Anschluss anhand von Maßnahmen das Ist-Soll-Ungleichgewicht auszubessern. Anhand der Gewichtung und der Punkte lässt sich wie-

der der Schwerpunkt der Unternehmung erkennen. Gerade in diesem Bereich liegt die Zukunft eines jeden Unternehmens. Kundenbeziehungen stehen immer mehr maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens. Anhang E enthält eine Checkliste für Kundennähe.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der Arbeit war die Optimierung des internationalen Vertriebsnetzes der Wölfel Gruppe. Um eine Lösung für die Problemstellung aufzuzeigen, wurden zu Beginn der Arbeit mehrere Vertriebskonzepte vorgestellt. Im Anschluss wurden zwei Konzepte miteinander verglichen um eine geeignete Grundstruktur zu ermitteln. Danach wurden verschiedene Kriterien aufgezeigt, die für die Auswahl eines Sales-Partners relevant sind. Aufgrund des Umfangs dieser Kriterien, sowie der Problematik an Marktdaten aus dem Ausland zu gelangen, wurde das Checklisten-System entwickelt. Das Verwenden eines in sich schlüssigen Checklisten-Systems ist ein guter Schritt in Richtung einer strukturierten Auswahl von Sales-Partners. Es lassen sich umfangreiche Informationen über den Markt ermitteln und diese aufgrund der Gewichtung und Bewertung einschätzen. Das Aufzeigen möglicher Maßnahmen zu den einzelnen Faktoren lässt abschätzen ob eine Verbesserung realisierbar ist und welcher Aufwand damit verbunden ist. Die Auswahl der einzelnen Punkte ist auf Ziele und Strategien der Wölfel Gruppe abgestimmt und kann gegebenenfalls individuell erweitert werden. So kann auch auf kommende Marktsituationen schnell reagiert werden. Wenn doch Marktdaten berücksichtigt werden sollen, können die einzelnen Checklisten eine gute Orientierungsrichtung vorgeben. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dies eine praktikable Methode für das Unternehmen Wölfel darstellt.

Interessant für die Zukunft sind Kooperationen mit internationalen Unternehmen. Da bei Kooperationen nicht nur absatzpolitische Ziele relevant sind, sondern auch Wert auf das Teilen von Kompetenzen gelegt wird. Da beide Unternehmen versuchen gemeinsam Erfolge zu erzielen, wird vom Partnerun-

---

ternehmen aktiv auf den ausländischen Markt reagiert. Das Risiko der Vernachlässigung der übertragenen Aufgaben kann so erheblich reduziert werden. Zusätzlich können detaillierte Informationen über den Markt hinsichtlich Entwicklungen interessant sein.

## Literaturverzeichnis

- Batzer, Erich; Greipl, Erich; Laumer, Helmut (1971): Marketinglexikon. Mit einem absatzwirtschaftlichen Formelanhang. München: Moderne Industrie.
- Becker, Heinz W. (1993): Verkaufen für Ingenieure und Techniker. Der beratungsintensive Verkauf technischer Produkte an industrielle Verbraucher. 3. Aufl. Würzburg: Vogel.
- Birker, Klaus (2008): B2B-Handbuch General-Management. Unternehmen marktorientiert steuern. 2. Aufl. Hg. v. Werner Pepels. Düsseldorf: Symposion.
- Conny Kozub, Absatzwirtschaft, Abschlusschancen steigern. Online verfügbar unter <http://www.absatzwirtschaft-biznet.de/alle-beitraege/gastbeitraege/artikel/detail/kooperationen-im-vertrieb-gehoert-die-zukunft.html>
- Ekaterina Arlt, Kundennähe ist für jedes Unternehmen wichtig. Online verfügbar unter <http://www.experto.de/b2b/marketing/kmu-marketing/kundennaeh-ist-fuer-jedes-unternehmen-wichtig.html>
- Gabler, Sales Excellence. Online verfügbar unter [http://www.google.de/imgres?q=homburg+sales+excellence&num=10&um=1&hl=de&biw=1352&bih=609&tbn=isch&tbnid=EILhrhaBFQPxfM:&imgrefurl=http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/168.html&docid=LXNZWAAVxgOzPM&imgurl=http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/uploads/pics/SE\\_Grafik.png&w=538&h=344&ei=GbTZT7bXLMTftAbK\\_NTHCA&zoom=1&iact=rc&dur=311&sig=113532797093051628115&sqi=2&page=1&tbnh=109&tbnw=170&start=0&ndsp=25&ved=1t:429,r:8,s:0,i:93&tx=84&ty=44](http://www.google.de/imgres?q=homburg+sales+excellence&num=10&um=1&hl=de&biw=1352&bih=609&tbn=isch&tbnid=EILhrhaBFQPxfM:&imgrefurl=http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/168.html&docid=LXNZWAAVxgOzPM&imgurl=http://homburg.bwl.uni-mannheim.de/uploads/pics/SE_Grafik.png&w=538&h=344&ei=GbTZT7bXLMTftAbK_NTHCA&zoom=1&iact=rc&dur=311&sig=113532797093051628115&sqi=2&page=1&tbnh=109&tbnw=170&start=0&ndsp=25&ved=1t:429,r:8,s:0,i:93&tx=84&ty=44)
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Konkurrenzanalyse. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4437/konkurrenzanalyse-v7.html>
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kunde. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-v6.html>
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marktanalyse. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/378/marktanalyse-v7.html>
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marktbeobachtung. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3898/marktbeobachtung-v6.html>

- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Produkt, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/73950/produkt-v5.html>
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Standortfaktoren. Online verfügbar unter:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5808/standortfaktoren-v8.html>
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Strukturvertrieb, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140731/strukturvertrieb-v6.html>
- Geffroy, Edgar K. (1995): Clienting. Kundenerfolge auf Abruf jenseits des Egoismus/ Edgar K. Geffroy. 1. Aufl. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Gesellschaft für Konsumforschung. Online verfügbar unter <http://www.gfk-geomarketing.de/geomarketingwissen/einsatzbereiche/gebietsplanung.html>
- Gesellschaft für Konsumforschung. Online verfügbar unter <http://www.gfk-geomarketing.de/geomarketingwissen/einsatzbereiche/marketingplanung.html>
- Gesellschaft für Konsumforschung.  
Online verfügbar unter <http://www.gfk-geomarketing.de/geomarketingwissen/einsatzbereiche/vertriebsgebietsplanung.html>
- Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna (2010): Sales excellence. Vertriebsmanagement mit System. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Industrie- und Handelskammer Berlin, Markt- und Standortanalyse. Online verfügbar unter [http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/819220/data/Markt\\_und\\_Standortanalyse-data.pdf](http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/819220/data/Markt_und_Standortanalyse-data.pdf)
- MLM-Systeme. Online verfügbar unter <http://localchange.files.wordpress.com/2011/07/mlm-systeme.jpg>
- Pepels, Werner (2007): Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Projektmanagement, Stichwort: Kunde. Online verfügbar unter <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/kunde/>
- Tomczak, Torsten; Haedrich, Günther (1994): Kundennähe realisieren. Ideen - Konzepte - Methoden - Erfahrungen ; Günther Haedrich zum 60. Geburtstag. St. Gallen: Verl. Thexis.
- Unternehmerkreis Marketing&Vertrieb, Zukunftsvertrieb. Online verfügbar unter [http://www.zukunftvertrieb.eu/attach/Fakten/M%26V\\_Aufbau%20Internationalen%20Vertriebsorganisation.pdf](http://www.zukunftvertrieb.eu/attach/Fakten/M%26V_Aufbau%20Internationalen%20Vertriebsorganisation.pdf)

- Unternehmensziele. Online verfügbar unter  
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/unternehmensziele/unternehmensziele.htm>
- Vertrieb-Strategie. Online verfügbar unter <http://www.vertrieb-strategie.de/checkliste-vertriebspotenziale-optimieren.pdf>
- Vertrieb-Strategie. Online verfügbar unter <http://www.vertrieb-strategie.de/internationaler-vertrieb/>
- Konzeptionspyramide. Online verfügbar unter  
<http://studydroid.com/imageCards/0d/s9/card-14559068-back.jpg>
- Winkelmann, das magische Fünfeck der Vertrieboptimierung. Online verfügbar unter [http://www.vertriebssteuerung.de/site/download/FuenfeckVertrieboptimierung-USP\\_Winkelmann\\_280807.pdf?PHPSESSID=3a03d92807987d4b08fc20f63880238c](http://www.vertriebssteuerung.de/site/download/FuenfeckVertrieboptimierung-USP_Winkelmann_280807.pdf?PHPSESSID=3a03d92807987d4b08fc20f63880238c)
- Winkelmann, Peter (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM). 4. Aufl. München: Vahlen.
- Wölfel Gruppe. Online verfügbar unter  
<http://www.woelfel.de/de/unternehmen.html>
- Wölfel Gruppe. Online verfügbar unter  
<http://www.woelfel.de/unternehmen/unternehmensstruktur.html>
- Zich Christian, Systematische Brautschau. Online verfügbar unter  
<http://www.absatzwirtschaft.de/content/k=UGu6CVw%252beU45VqRI3ToqVxFAZFmJtUZE%252bl8%252bQ7b%252bqVR4o%252bJ9uhezeKnT7fvRVMLiFUHcNvR%252fmck%253d;showblobms>



## Anhang A: Checkliste für Vertriebspotentiale

Checkliste A: Vertriebspotentiale

Faktoren	Bewertung		Leistungsanalyse		Maßnahmen	Notizen
	Gewichtung (1-10)	Punkte (1-5)	Ist-Situation	Soll-Situation		
<b>Auswahl</b>						
Es gibt eine Strategie zur Auswahl von Sales-Partner	10	3	Die Auswahl erfolgt nicht strukturiert und einheitliche	Nachvollziehbare Auswahl von Vertriebspartnern	Optimierung des internationalen Vertriebsnetzes anhand von diverser Literatur	
Kulturelle Problematiken werden in der Auswahl berücksichtigt						
Wirtschaftliche Faktoren werden bei der Auswahl berücksichtigt						
Rechtliche Gegebenheiten werden bei der Auswahl berücksichtigt						
<b>Vorgaben</b>						
Es gibt eine klare Vertriebsstrategie für Sales-Partner						
Die Vertriebsstrategie des Sales-Partner lässt sich mit der eigenen vereinbaren						
Das Vertriebskonzept ist auf die Kunden abgestimmt						
Es gibt eine klare Kompetenzverteilung						
Es gibt eindeutig nachvollziehbare Ziele für Sales-Partner						
die auch messbar sind						
Eine regelmäßige Erfolgskontrolle wird durchgeführt						
<b>Qualifikationen</b>						
Die Sales-Partner sind ausreichend qualifiziert						
und motiviert						
Die Sales-Partner können der Merkmale der Produkte aufzeigen und erklären						
Die Sales-Partner können auf Fragen, Einwände und Bedenken von Kunden reagieren						
Die Sales-Partner beherrschen Verkaufstechniken						
und können diese in schwierigen Situationen anwenden						
Die Sales-Partner achten auf eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Arbeitsweise						
Die Sales-Partner akquirieren erfolgreich Neukunden						
Die Sales-Partner bauen erfolgreiche und stabile Kundenbeziehungen auf						
<b>Kompetenzen</b>						
Die Vertriebspartner können ausreichend Informationen zum Markt liefern und diese belegen						
Die Sales-Partner dokumentieren ihre Vertriebstätigkeiten ausreichend und nachvollziehbar						
Ziel/Planabweichungen werden sorgfältig dokumentiert und analysiert						
<b>Voraussetzung</b>						
Sales-Partner werden bei Entscheidungen berücksichtigt						
Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Sales-Partner funktioniert						
Fragen können schnell und ausreichend beantwortet werden						
Sales-Partner werden vertragliche Rahmenbedingungen umfangreich kommuniziert						

## Anhang B.1: Checkliste für Standortvergleich

Checkliste B.1: Standortvergleich

Faktoren	Bewertung					Notizen
	Gewichtung (1-10)	Standort A		Standort B		
		Punkte (1-5)	Ergebnis	Punkte (1-5)	Ergebnis	
Landesfaktoren						
Welche finanziellen Voraussetzungen sind mit dem Land verbunden						
Werden Gebühren für Auslandsgeschäfte erhoben						
Wie ist die steuerliche Situation						
Es besteht ein Zugang zu öffentlichen Fördermitteln						
Wie sind die rechtlichen Gegebenheiten im Land						
Gibt es spezielle (Umwelt)Auflagen						
Gibt es einen Sicherheitsstandard						
???-faktoren						
Sind die Kommunikationskosten angemessen						
Wie hoch ist der Lebensstandard						
Gibt es spezielle kulturelle Gewohnheiten						
Wie stark ist die Konkurrenz im Land						
Absatzfaktoren						
Besteht ein Bedarf für das Produkt in diesem Land						
Ist die Kaufkraft im Land ausreichen						
Ist die Zielgruppe im Land verfügbar						
Wie ist die Wirtschaftlichkeit des Landes						
Standortfaktoren						
Wie groß ist der Einzugsbereich des Standortes						
Herrscht eine hohe Kundendichte in der Nähe des Sales-Partners						
Wie ist die räumliche Nähe zum Konkurrenzangebot						
Es ist eine gute Infrastrukur vorhanden						
Die Fahrtdauer zu potentiellen Kunden ist angemessen						
Gibt es Zugang zu wissenschaftlichen Einrichtungen						
Qualitätsfaktoren						
Eine Qualität der Geschäftsräume ist gegeben						
Die Ausstattung entspricht angemessenen Verhältnissen						
Wie ist die Qualifikation der Mitarbeiter						
Wie hoch ist das Mitarbeiterpotential						

## Anhang B.2: Checkliste für Standortbetrachtung

Checkliste B.2: Standortbetrachtung

Faktoren	Bewertung		Leistungsanalyse		Maßnahmen	Notizen
	Gewichtung (1-10)	Punkte (1-5)	Ist-Situation	Soll-Situation		
<b>Landesfaktoren</b>						
Welche finanziellen Voraussetzungen sind mit dem Land verbunden						
Werden Gebühren für Auslandsgeschäfte erhoben						
Wie ist die steuerliche Situation						
Es besteht ein Zugang zu öffentlichen Fördermitteln						
Wie sind die rechtlichen Gegebenheiten im Land						
Gibt es spezielle (Umwelt)Auflagen						
Gibt es einen Sicherheitsstandard						
<b>???-faktoren</b>						
Sind die Kommunikationskosten angemessen						
Wie hoch ist der Lebensstandard						
Gibt es spezielle kulturelle Gewohnheiten						
Wie stark ist die Konkurrenz im Land						
<b>Absatzfaktoren</b>						
Besteht ein Bedarf für das Produkt in diesem Land						
Ist die Kaufkraft im Land ausreichen						
Ist die Zielgruppe im Land verfügbar						
Wie ist die Wirtschaftlichkeit des Landes						
<b>Standortfaktoren</b>						
Wie groß ist der Einzugsbereich des Standortes						
Herrscht eine hohe Kundendichte in der Nähe des Sales-Partners						
Wie ist die räumliche Nähe zum Konkurrenzangebot						
Es ist eine gute Infrastruktur vorhanden						
Die Fahrdauer zu potentiellen Kunden ist angemessen						
Gibt es Zugang zu wissenschaftlichen Einrichtungen						
<b>Qualitätsfaktoren</b>						
Eine Qualität der Geschäftsräume ist gegeben						
Die Ausstattung entspricht angemessenen Verhältnissen						
Wie ist die Qualifikation der Mitarbeiter						
Wie hoch ist das Mitarbeiterpotential						

## Anhang C: Checkliste für Konkurrenzanalyse

### Checkliste C: Konkurrenzanalyse

Faktoren	Informationen	Informationsquelle	Notizen
<b>Wer ist die Konkurrenz?</b>			
Unternehmensname			
Unternehmenssitz			
Branche			
Mitarbeiterzahl			
wichtige Manager			
Organisationsstruktur			
Verflechtung mit anderen Unternehmen			
Faktoren	Informationen	Informationsquelle	Notizen
<b>Wo stehen diese Unternehmen am Markt?</b>			
Marktanteile			
Umsatz			
Kostenstruktur			
Distributionsgrad			
Image			
Kundenzufriedenheit			
Kundenbindung			
Faktoren	Informationen	Informationsquelle	Notizen
<b>Über welche Ressourcen verfügt die Konkurrenz?</b>			
Mitarbeiterpotential			
Sachressourcen			
finanzielle Ressourcen			
Zugang zu weiterem Kapital			
Know-how			
Faktoren	Informationen	Informationsquelle	Notizen
<b>Über welche Stärken verfügt die Konkurrenz?</b>			
Patente			
Ziele			
Zeitpläne			
Zielsegmente			
Marketingbudget			
Vertriebsbudget			
Kundenzufriedenheit			
Kundenbindung			
Faktoren	Informationen	Informationsquelle	Notizen
<b>Wie sieht die Marktbearbeitung der Konkurrenz aus?</b>			
Qualität, Alter, Breite und Tiefe des Leistungsspektrums			
Preispositionierung			
Konditionsstruktur			
Kundenbindungsmanagement			
Umfang und Inhalt der Werbung			

## Anhang D: Checkliste für Mitarbeiterqualität

Checkliste D: Mitarbeiterqualität

Faktoren	Bewertung		Leistungsanalyse		Maßnahmen	Notizen
	Gewichtung (1-10)	Punkte (1-5)	Ist-Situation	Soll-Situation		
<b>Sales-Partner</b>						
Ist der Sales-Partner organisiert						
Gibt es eine Organisationsstruktur						
Besitzt der Sales-Partner ein Qualitätsmanagement						
Besitzen das Unternehmen eine systematische Vorgehensweise im Verkauf						
Ist die Ausstattung ausreichend zum effektiven Arbeiten						
Ist das Internet kontinuierlich verfügbar						
Sind verschiedene Service-Tools vorhanden						
Besitz der Sales-Partner Kundeninformationen						
Besitz der Sales-Partner über seine Tätigkeiten Referenzen						
<b>Mitarbeiterqualität</b>						
Besitzen die Mitarbeiter ein angemessenes Auftreten						
Sind die Mitarbeiter gut qualifiziert						
Besitzen Sie administrative Kenntnisse						
Besitzen Sie Kenntnisse über den Verkauf						
Besitzen die Mitarbeiter sprachliche Kompetenzen						
Besitzen die Mitarbeiter Fachkenntnisse						
Wird regelmäßig an Schulungen teilgenommen						
Sind sie motiviert						
Sind die Mitarbeiter leistungsorientiert						
<b>Mitarbeiterqualifizierung</b>						
Besitzt der Sales-Partner und seine Mitarbeiter Produktkenntnisse						
Kennen Sie die Anwendung						
Kennen Sie die Einsatzweise						
Können Sie das Produkt bedienen						
Kennen Sie die technischen Details						
Besitzen die Mitarbeiter bereichsübergreifende Kompetenzen						
<b>zusätzliche Kompetenzen</b>						
Wird aktiv an Kundenbindung gearbeitet						
Wird auf aktive Neukundengewinnung geachtet						

## Anhang E: Checkliste für Kundennähe

### Checkliste E: Kundennähe

Faktoren	Bewertung		Leistungsanalyse		Maßnahmen	Notizen
	Gewichtung (1-10)	Punkte (1-5)	Ist-Situation	Soll-Situation		
<b>Kundeninformationen</b>						
Gibt es ein umfangreiches Kundenportfolio						
Der Sales-Partner besitzt Kenntnisse über den Kunden						
Er besitzt ein Bewusstsein über Entscheidungsträger am Markt						
Der Sales-Partner weiß wo seine Kunden sich befinden						
Der Sales-Partner besitzt Kenntnisse über die Nachfrage seiner Kunden						
Es gibt eine aktive Neukundenakquise						
<b>Kundenbindung</b>						
Es gibt eine umfangreiche Kundenbearbeitung						
Er dokumentiert die Kundenzufriedenheit						
Er analysiert diese Zufriedenheit						
und stellt fest wo Optimierungsbedarf besteht						
<b>Kundenbeziehung</b>						
Der Sales-Partner unterteilt seine Kunden in Segmente						
Es wird aktiv auf die Stärkung von Kundenbeziehungen geachtet						
Der Sales-Partner besitzt gute Kundenbeziehungen						
Der Sales-Partner kann das Wachstum seines Kunden-Portfolios nachweisen						

# Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Würzburg, 10.08.2012

Josephine, Fischer